



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y  
HUMANAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Tesis para optar el título profesional de  
Licenciado en Administración de Negocios

**“INFLUENCIA DEL ENGAGEMENT EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE  
LOS COLABORADORES DE UNA AGENCIA BANCARIA EN EL DISTRITO  
DE CAYMA – AREQUIPA, 2018”.**

Presentado por los Bachilleres:  
**SERGIO FABIAN DELGADO PAREDES  
KATHERINE SOLANGE VELASQUEZ VELASQUEZ**

Asesor:  
**Mg. Oscar Horacio Ramírez Lazo**

**Arequipa – Perú**

**2018**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, a mis padres, a mi asesor por el tiempo, confianza y disponibilidad para apoyarnos y a mi compañera de tesis por haber sido parte de este esfuerzo para poder obtener el grado de Licenciado.

Sergio Delgado

Agradezco a Dios por estar presente a lo largo de mi vida, a mi asesor por la confianza brindada, a mi compañero por todos estos años de amistad y confianza que nos permitieron trabajar en armonía para lograr nuestros objetivos.

Katherine Velásquez

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro a mi padre y a mi madre, porque esto es el resultado de su esfuerzo, formación y enseñanzas, gracias ellos soy lo que soy; a mis hermanas, sobrina y abuela por ser el apoyo y la motivación en cada etapa de mi vida. Las horas dedicadas no fueron en vano porque se llegó a lograr el objetivo

Sergio Delgado

Es mi deseo dedicar esta tesis a mi padre por ser el milagro que Dios me regala cada día y por enseñarme con su ejemplo a salir de cualquier adversidad, a mi madre por ser mi fortaleza y haberle dedicado su vida a nuestra familia, a mi hermano por ser mi mejor amigo, mi confidente y mi gran apoyo en todo momento, a todos mis seres queridos que ya no están conmigo, pero cuyas sonrisas llenan mi ser

Katherine Velásquez

## RESUMEN

El presente proyecto busca analizar la influencia del Engagement en la satisfacción laboral de los trabajadores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma - Arequipa 2018.

Es una investigación de tipo descriptivo - correlacional transversal, ya que se trata de examinar la relación de ambas variables y será realizado una sola vez. Para ello aplicaremos dos instrumentos: el primero UWES, el cual ayudará a medir el engagement y el segundo instrumento el SPL que ayudará a medir la satisfacción laboral.

La investigación será aplicada a 25 personas, las cuales son el total de trabajadores de la agencia bancaria, tomando a esta como población.

Luego de realizado el proyecto se pudo concluir que el engagement si influye en la satisfacción laboral, lo que quiere decir, que a mayor engagement mayor satisfacción laboral.

Por lo que, se recomienda a la agencia bancaria una serie de estrategias que ayudaran a incrementar el engagement, y así de manera proporcional aumente la satisfacción laboral de la agencia.

**Palabras claves:** Engagement laboral, satisfacción Laboral, UWES, SPL

## **ABSTRACT**

The following research project seeks to analyze the engagement influence in the job satisfaction in the bank agency in Cayma District - Arequipa 2018.

It is a descriptive, correlational and transversal research because we are going to examine the relation between the two variables and it will be done only once. To achieve this, we are going to apply two tools: First, the UWES, which will help us measure the engagement rate and second, the SPL, which will help measure the job satisfaction.

The research will be applied to 25 people, who are the total number of workers in the bank agency.

After the project was completed, it could be concluded that the involvement influences job satisfaction, which means that a greater, greater, commitment, greater job satisfaction.

Therefore, the banking agency is recommended a series of strategies that help increase engagement, and so in proportion to the job satisfaction of the agency.

**Key words:** Job Engagement, Job satisfaction, UWES, SPL

## INDICE

<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>11</b>
1. Planteamiento del Problema.....	11
2. Formulación de Preguntas.....	13
3. Formulación de Objetivos.....	14
4. Justificación .....	15
<b>CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>18</b>
1. Antecedentes:.....	18
2. Marco Conceptual – Teórico.....	23
2.1. Marco Conceptual.....	23
2.2. Marco Teórico.....	24
2.2.1. ADMINISTRACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS .....	24
2.2.1.1. La administración .....	24
2.2.1.2. Recursos dentro de una empresa .....	25
a. Recursos materiales.....	26
b. Recursos financieros .....	26
c. Recursos humanos.....	26
d. Recursos mercadológicos.....	27
e. Recursos administrativos .....	27
2.2.1.3. Administración de Recursos Humanos .....	27
a. Importancia de las Personas en la Empresa .....	28
2.2.1.4. Enfoques Organizacionales .....	30
a. Enfoque Mecanicista .....	31
b. Enfoque Orgánico.....	31
c. Enfoque Antropológicos – Humanista .....	32
2.2.1.5. Motivación en Recursos Humanos.....	33
A. Teorías Motivacionales.....	33
1. Teoría de la jerarquía de las necesidades .....	33
3. Teoría de los dos factores .....	36
4. Teoría de las 3 necesidades de McClelland .....	37
5. Motivación Extrínseca, Intrínseca y Trascendental.....	37
2.2.1.6. Administración y Engagement.....	38
2.2.2. ENGAGEMENT.....	40
2.2.2.1. Definición de engagement.....	40
2.2.2.2. Evolución y Modelos del engagement .....	41
a. Psicología positiva .....	43

b. Modelo de Recursos y Demandas .....	44
c. Burnout .....	45
d. Estrés Laboral .....	46
2.2.2.3. Dimensiones del engagement.....	47
a. Vigor .....	48
b. Absorción .....	48
c. Dedicación .....	48
2.2.2.4. Factores que influyen sobre el engagement laboral .....	48
2.2.2.5. Engagement en los Recursos Humanos .....	51
a. Importancia del Engagement .....	51
b. Causas del Engagement .....	52
c. Consecuencias del Engagement .....	53
d. Cómo mantener el Engagement Laboral .....	53
e. Instrumento de Medición .....	56
2.2.3. SATISFACCION LABORAL. ....	58
2.2.3.1. Definición.....	58
2.2.3.2. Modelos teóricos que explican la Satisfacción en el trabajo.....	62
a. Teoría de Ajuste en el Trabajo .....	62
b. Teoría de eventos Situacionales.....	62
c. Teoría de la Discrepancia .....	62
d. Teoría de la Satisfacción por facetas .....	63
2.2.3.3. Causas y Consecuencias de la satisfacción laboral.....	63
A. Causas de la Satisfacción Laboral.....	63
B. Consecuencias de la Satisfacción Laboral.....	65
2.2.3.4. Dimensiones de la satisfacción laboral en el trabajo .....	67
2.2.3.5. Importancia.....	69
2.2.3.6. Medición de la satisfacción laboral .....	70
a. Calificación Global y Suma de facetas de trabajo .....	70
b. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) .....	71
c. Cuestionario Font Roja .....	71
d. Cuestionario de Satisfacción Laboral de Chiang. ....	71
e. Job in General Scale (JIG) .....	71
f. Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC. ....	72
2.3. Hipótesis .....	72
CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	73
1. Operacionalización de Variables.....	73
2. Enfoque del estudio.....	75

3. Alcance o nivel de investigación .....	75
4. Diseño de la investigación .....	75
5. Población y muestra .....	75
6. Técnicas e instrumentos .....	76
7. Descripción de instrumentos .....	77
7.1. Engagement.....	77
7.2. Satisfacción Laboral .....	79
8. Proceso de recolección, sistematización y procesamiento de la información	
81	
Capítulo IV    Análisis e Interpretación de resultados .....	82
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones.....	99
1. Conclusiones.....	99
1.1. Conclusión General: .....	99
1.2. Conclusiones Específicas.....	100
1.2.1. Engagement Laboral.....	100
1.2.2. Satisfacción Laboral.....	103
2. Recomendaciones .....	104
2.1. Recomendación general .....	104
2.2. Recomendaciones específicas.....	105
2.2.1. Engagement .....	105
2.2.2. Satisfacción Laboral .....	106
ANEXOS.....	112
1. Cronograma .....	112
2. Presupuesto.....	113
3. Cuadro de confiabilidad de Engagement.....	114
4. Cuadro de confiabilidad de Satisfacción Laboral .....	115
5. Cuadro de confiabilidad de Satisfacción Laboral Corregido .....	117
6. Manual UWES .....	118

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de la variable Engagement: Variable Dependiente.....	73
Tabla 2: Análisis de la variable Satisfacción Laboral: Variable Independiente .....	74
Tabla 3: Cantidad de trabajadores por puesto.....	76
Tabla 4: Puntajes Normalizados para el UWES -17.....	77
Tabla 5: Escala de alternativas para el instrumento.....	78
Tabla 6: Escala Utrech de Engagement en el Trabajo.....	79
Tabla 7: Escala de alternativas para el instrumento - encuesta .....	80
Tabla 8: Análisis de resultados por ítem por cada pregunta.....	84
Tabla 9: Análisis del promedio total de Engagement por pregunta.....	85
Tabla 10: Análisis del promedio total de engagement según datos demográficos y características propias de la institución.....	86
Tabla 11: Análisis de resultados por ítem de Satisfacción Laboral según datos demográficos y características propias de la institución.....	94
Tabla 12: Validación de la variable Engagement.....	96
Tabla 13: Validación de la variable Satisfacción Laboral .....	97
Tabla 14: Validación de la variable Satisfacción Laboral Corregido.....	98
Tabla 15: Correlación de variables .....	100



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Vista satelital de la actual sede de la agencia bancaria.....	16
Figura 2: Recursos y Procesos de la Empresa.....	25
Figura 3. Distintas Concepciones o modelos de Personas y de Organización.....	30
Figura 4. Teoría de las Necesidades de Maslow.....	35
Figura 5: Circulo Virtuoso.....	39
Figura 6: Cuadro comparativo de la evolución y modelos de Engagement.....	42
Figura 7: Cuadro comparativo de la evolución y modelos de engagement.....	42
Figura 8. Escala de alternativas para el instrumento .....	45
Figura 9: Factores organizacionales que influyen en el engagement.....	50
Figura 10: Definiciones de Satisfacción Laboral. ....	60
Figura 11: Promedio final de engagement laboral del total de colaboradores de la Entidad Bancaria.....	82
Figura 12. Promedio de puntajes de Satisfacción Laboral.....	88
Figura 13. Porcentaje total de colaboradores con satisfacción laboral – SL SPC.....	89
Figura 14. Porcentaje de colaboradores en cuanto a la dimensión Significación de la Tarea – SL SPC.....	90
Figura 15. Porcentaje de colaboradores en cuanto a la dimensión Condiciones de Trabajo – SL SPC.....	91
Figura 16. Porcentaje total de colaboradores en cuanto a la dimensión Reconocimiento social o personal – SL SPC.....	92
Figura 17. Porcentaje de personas en cuanto a la dimensión Beneficios Económicos – SL SPC.....	93
Figura 18: Comparación de Niveles de Engagement con la existencia de Satisfacción Laboral.....	95

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Cronograma.....</b>	<b>112</b>
<b>Presupuesto.....</b>	<b>113</b>
<b>Cuadro de Confiabilidad de Engagement.....</b>	<b>114</b>
<b>Cuadro de Confiabilidad de Satisfacción laboral.....</b>	<b>115</b>
<b>Cuadro de Confiabilidad de Satisfacción laboral corregido.....</b>	<b>117</b>
<b>Manual UWES.....</b>	<b>118</b>

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1. Planteamiento del Problema**

#### **1.1. Descripción del Problema**

Las investigaciones acerca de engagement se encuentran aún en proceso de desarrollo, por lo que; es un término difícil de definir al traducirlo al idioma español, sin embargo, este representa un estado afectivo-cognitivo de la persona en un ámbito laboral, tendencia influenciada por la psicología positiva encargada de ver los aspectos positivos y motivacionales de ser humanos como el bienestar y optimismo; contrapuesta por el burnout, término “quemarse” que viene a interpretarse como el agotamiento y cansancio en el trabajo, lo que definiría al engagement como una especie de fuerza motivadora de los colaboradores proveniente de un esfuerzo voluntario superior a su estado psicológico, físico y emocional en su trabajo, el cual fomenta a mejorar los resultados en el trabajo.

Por otro lado, la satisfacción laboral se viene investigando hace mucho tiempo por las ciencias sociales, siendo definida por múltiples autores con diversas teorías, llegando siempre a una definición particular: la satisfacción es una actitud general del colaborador frente a su trabajo. Siendo así que en la actualidad se conoce a la satisfacción laboral como un pilar en una organización; por lo que, destacadas empresas empezaron hace ya unos años a preocuparse por que la satisfacción de sus colaboradores ante sus puestos de trabajo sea positiva.

Así mismo, existen factores difíciles de controlar, los cuales afectan la conducta humana, y es ahí donde encontramos el desafío del área de recursos humanos, quien se esfuerza por entender la conducta del personal de la empresa y busca brindarles las mejores condiciones para que se desenvuelvan en sus actividades de la empresa de manera satisfactoria.

No obstante, las entidades financieras hoy en día también conocen la importancia de satisfacción laboral en las organizaciones, siendo más específicos, la entidad a investigar en este estudio de alguna manera vela por sus colaboradores en este sentido, tiene políticas y acciones que viene llevando a cabo hace algún tiempo como los llamados “Martes de calidad” el cual es un espacio en el que capacita a sus colaboradores en cómo afrontar sus puestos de trabajo, mostrando videos, realizando dinámicas y relajación; por otro lado, este espacio también es dedicado a valorar el cumplimiento de metas a lo largo de la semana por cada trabajador, además, tenemos conocimiento que en la actualidad las empresas de este rubro le dan un gran valor, lo que nos lleva a presumir que este espacio termina estresando a los colaboradores más que apoyándolos.

Adicionalmente, en dicha agencia y en general dentro de esta entidad financiera, se puede observar un gran índice de rotación de personal, los motivos son diversos desde despidos hasta deserción, el ultimo siendo el más común; por lo que, se podría inferir que el nivel de satisfacción laboral en esta empresa es relativamente bajo.

Por los hechos comentados y al ser una agencia de categoría A; es decir, la segunda con mayor afluencia e importancia en la provincia de Arequipa, sumado al hecho, que uno de los tesisistas es actual trabajador de la agencia, lo cual nos permite tener mayor acceso a información, son estos los motivos que nos llevaron a escoger dicha agencia para la presente investigación.

## **2. Formulación de Preguntas**

### **2.1. Pregunta principal**

¿Cuál es la influencia del Engagement en la Satisfacción laboral de los Colaboradores de la agencia bancaria del distrito de Cayma - Arequipa, 2017?

### **2.2. Preguntas secundarias**

- ¿Cuál es el nivel de vigor del engagement laboral en los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma - Arequipa, 2017?
- ¿Cuál es el nivel de dedicación del engagement laboral en los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma - Arequipa, 2017?
- ¿Cuál es el nivel de absorción del engagement laboral en los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma - Arequipa, 2017?
- ¿Cuál es el nivel de significación de la tarea en satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma - Arequipa, 2017?
- ¿Cuál es el nivel de condiciones de trabajo en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma – Arequipa, 2017?
- ¿Cuál es el nivel de reconocimiento personal y/o social en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma - Arequipa, 2017?
- ¿Cuál es el nivel de beneficios económicos en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma – Arequipa, 2017?

### **3. Formulación de Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Determinar la influencia del engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma - Arequipa, 2017.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar el nivel de vigor del engagement laboral en los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma - Arequipa, 2017
- Determinar el nivel de dedicación del engagement laboral en los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma - Arequipa, 2017
- Determinar el nivel de absorción del engagement laboral en los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma - Arequipa, 2017
- Determinar el nivel de significación de la tarea en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma - Arequipa, 2017
- Determinar el nivel de condiciones de trabajo en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma - Arequipa, 2017
- Determinar el nivel de reconocimiento personal y/o social en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma - Arequipa, 2017
- Determinar el nivel de beneficios económicos en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma - Arequipa, 2017

## **4. Justificación**

### **4.1. Justificación Teórica**

Esta investigación tiene el objetivo de aportar en la profundización del papel de la psicología positiva en el mundo laboral, y también de probar cómo gracias a las investigaciones sobre engagement se logra incrementar el nivel de satisfacción de los empleados en el trabajo.

### **4.2. Justificación Práctica**

A través de la presente investigación se pretende medir el nivel de engagement laboral, que nos permita realizar una propuesta de mejora para la empresa, ya que existe la necesidad de incrementar la satisfacción laboral permanentemente.

### **4.3. Justificación Metodológica**

Esta investigación se realizará aplicando el instrumento Uwes utilizado en otras investigaciones alrededor del mundo, y con el cual se han obtenido resultados similares a pesar de las diferencias culturales. Ya se ha aplicado en el Perú y estamos aplicándolo ahora en Arequipa para verificar su validez y confiabilidad. Además, utilizaremos la Escala Satisfacción Laboral (SLSPC), la cual ha sido utilizada anteriormente en ambientes laborales ya sea individuales o colectivos físicos y/o computarizados.

### **4.4. Justificación Social**

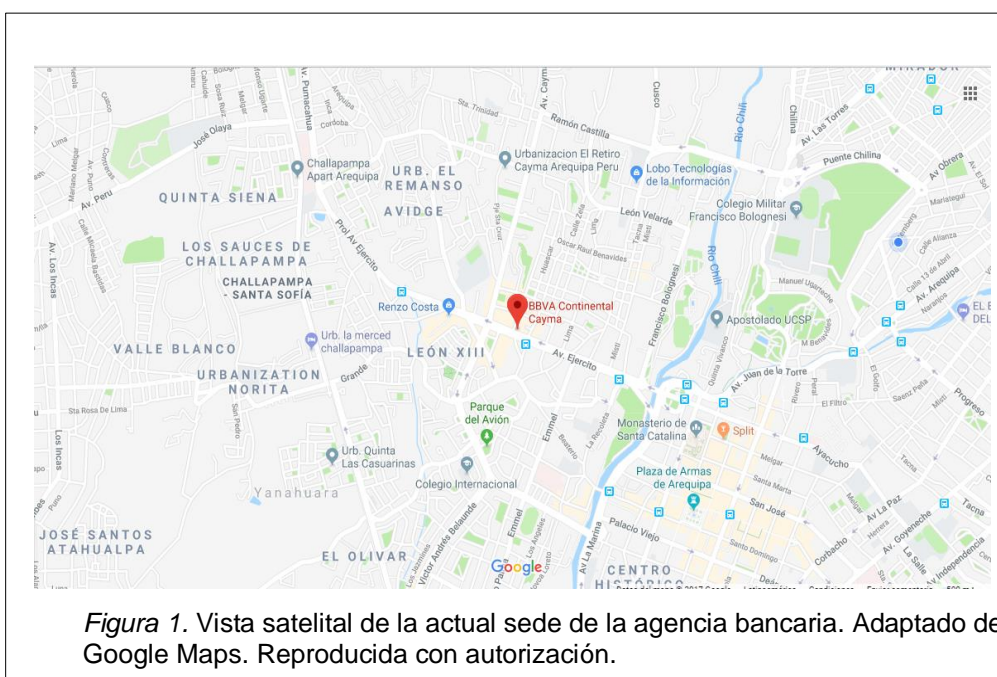
La presente tesis busca obtener un aporte para mejorar las condiciones y ambiente laboral de los trabajadores en general, ya que el engagement laboral incide en que las organizaciones se preocupen por que sus colaboradores no solo disfruten su trabajo, sino que se sientan valorados y a gustos en él, puesto que ya está demostrado que la satisfacción laboral

ayuda a aumentar la productividad de la organización, podemos deducir que influenciada con el engagement, se puede generar una combinación para que ambas partes se vean beneficiadas logrando un equilibrio social.

## 5. Delimitaciones

### 5.1. Delimitación Espacial

La investigación se llevará a cabo en una agencia bancaria ubicada en la región Arequipa, Provincia Arequipa, Distrito de Cayma.



### 5.2. Delimitación Temporal

La presente investigación es coyuntural (solo se intervendrá 1 sola vez) y se realizará en el mes de febrero del 2018.



### **5.3. Delimitación Muestral**

La presente investigación se realizará a los 25 trabajadores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma

### **5.4. Delimitación Temática**

#### **a. Campo**

Ciencias Económicas Empresariales

#### **b. Área**

Administración de Negocios

#### **c. Línea de Acción**

Gestión del Talento Humano

## CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA

### 1. Antecedentes:

Siendo el engagement un tema abordado recientemente en la dirección de organizaciones, hemos podido identificar diferentes estudios que han logrado darnos importantes aportes a nuestra investigación, por lo cual los hemos considerado dentro de nuestro trabajo.

- La investigación de Bobadilla , Callata , & Caro (2015) “Engagement Laboral y Cultura Organizacional: El rol de la orientación cultural en una empresa global” de la Universidad del Pacífico – Lima, quiso identificar como los modelos de cultura organizacional llegan a predecir el engagement laboral, asimismo, explicar la diferencia entre el Engagement laboral y la cultura organizacional en las relaciones; para lo cual, encuestaron a 219 colaboradores y se basaron en tres modelos: La teoría de demanda y recursos laborales de Demerouti (2001), el modelo de cultura organizacional de Denison (1990) y el modelo de las dimensiones culturales de Dorfman y Howell (1988). “Los hallazgos demuestran que existen dos tipos de cultura organizacional que predicen el engagement laboral. Las culturas organizacionales Misión e Involucramiento explican de manera significativa y positiva el engagement laboral de los colaboradores de la muestra.” (Bobadilla , Callata , & Caro , 2015, pág. 2) Como concluye esta investigación, la cultura organizacional está altamente relacionada con el engagement laboral, siendo este uno de los factores de mayor influencia para la satisfacción laboral de los trabajadores en una organización.
- El proyecto de tesis de Albrán (2016) “Síndrome de Burnout y Engagement en el personal administrativo de un entidad educativa privada de la ciudad de Trujillo” de la Universidad Privada del Norte, tuvo el objetivo de determinar la relación existente de burnout y engagement, teniendo como muestra 182 trabajadores de personal

administrativo que fueron sometidos a Maslach Burnout Inventory – General Survey y la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo, detectando que el 52% manifestaba engagement a un nivel promedio, mientras que el 25% restante presentaba síndrome de burnout. (Albrán , 2016). Consideramos la presente tesis relevante a nuestra investigación debido a que explica y comprueba la diferencia entre nuestra variable y su antecedente, el burnout, utilizando el mismo instrumento que nosotros utilizaremos para la realización de nuestra investigación. (Albran, 2016)

- El siguiente estudio de Lozano (2015) “Docentes universitarios: una mirada desde la autoeficacia general y engagement laboral” de la Universidad de Ciencias Aplicadas – Lima. Define la autoeficacia general y el engagement laboral en docentes de la carrera de psicología, entrevistando a siete profesores, tres mujeres y cuatro varones, determinando con que ellos están comprometidos y que factores los motivan en el ejercicio de su profesión. Concluyendo que los entrevistados son auto eficaces, ya que valoran su entorno con sus capacidades para lograr la consecución de sus objetivos. Resaltando que se encuentran engaged con su labor. (Lozano, 2015)
- Huapaya (2017), en su investigación “Engagement y Satisfacción Laboral en docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas públicas del distrito de Nuevo Chimbote” de la Universidad César Vallejo. Investiga la relación existente entre el engagement y la satisfacción laboral, en 350 docentes de nivel secundario de las instituciones públicas, aplicando la Escala de Satisfacción Laboral (SL –SPC) creada por Sonia Palma Carrillo en 2006 y la Escala de Utrecht de Engagement en el Trabajo, lo cual al igual que la investigación de Albrán (2016), mencionada anteriormente, nos ayuda a confirmar la importancia y utilidad de la herramienta. (Huapaya , 2017)

- La investigación de Huarachi y Lluen (2014), “Burnout y Engagement en estudiantes universitarios” de la Universidad de Católica Santa María, la investigación tiene como objetivo encontrar el nivel de Burnot y de Engagement en estudiantes de la universidad “Católica de Santa Maria”. El instrumento utilizado fue la “Escala de Burnout MBI-General Survey (MBIGS)”. Las conclusiones más relevantes fueron que: “El nivel general de engagement en la mayor parte de los estudiantes de la Universidad Católica de Santa María se presenta en término alto” y que “El nivel general de burnout en la mayor parte de los estudiantes de la Universidad Católica de Santa María se presenta en término bajo”. (Huarachi & Lluen , 2014, pág. 47).
- El estudio de Davey (2016) “Felicidad y engagement en estudiantes de educación superior que trabajan en Lima”. Investiga la existencia de una relación entre el engagement y la felicidad, donde 338 estudiantes de educación superior fueron evaluados a través de la escala de felicidad de Lima, que posee dimensiones como: ausencia de sufrimiento profundo, satisfacción con la vida, realización personal, alegría de vivir y por otro lado el UWES para medir el nivel de engagement, concluyendo que las variables identificadas en el cuestionario de felicidad de Lima se relacionan significativamente con las dimensiones de dedicación y vigor de engagement. (Davey , 2016 )
- La tesis de Yepez y Quiroz (2016) “Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano, en los millenials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016”, tuvo como objetivo encontrar el impacto que tienen los factores que determinan la satisfacción laboral, a través de una encuesta aplicada a 384 egresados de la universidad, para ayudar a las áreas de reclutamiento de las empresas a poder gestionar la gran variedad generacional que existe en el mercado laboral. (Quiroz & Yepez , 2016).

- La investigación de Baker y Demerouti (2013) “La teoría de las demandas y los recursos laborales.” En Journal of Work and Organizational Psychology, expone dos ámbitos muy relacionados al Engagement Laboral: las Demandas y los Recursos Laborales. Las demandas están muy relacionadas al estrés y burnout ya que como los autores lo mencionan son todas las exigencias físicas, psicológicas y emocionales que requieren los trabajadores en su día a día en el centro laboral. Los recursos Laborales son relacionados con todos los incentivos, motivaciones y herramientas que tienen los colaboradores para poder afrontar las exigencias diarias que tiene el trabajo. Una de las conclusiones que define la investigación es que cuando hay mayores demandas laborales es cuando más valorado son los recursos laborales que se tiene y aumenta el nivel de engagement. Es así que da el ejemplo de cuando los docentes son bajamente pagados y tienen presión, malos alumnos, etc.; y a la vez tiene pasión por enseñar, está capacitado y tiene paciencia. Todos esos recursos tendrán gran relevancia y generará mayor engagement en su trabajo. (Bakker & Demerouti, 2013)
- García (2013) “Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012 - marzo de 2013”, tuvo el objetivo de encontrar alguna relación existente entre el engagement laboral y la rotación de personal en las sucursales de una cafetería. De forma que permita al área de Desarrollo del talento humano generar planes y programas que fomenten el engagement laboral para así poder reducir el porcentaje de rotación de personal creando así una relación de compromiso entre personal y empresa. (García , 2013).

- El proyecto de Granados (2015) “Engagement laboral en la dirección de gestión de talento humano de la contraloría general de la república” abordó de una manera positiva la salud psicosocial, intentando relacionar al engagement y los recursos personales de una forma totalmente opuesta a la prevención y curación de daños, para luego poder utilizarlo como una herramienta que logre el incremento del nivel de engagement en los colaboradores, mejorando su productividad laboral. (Grandados , 2015).
- El estudio de León (2017) “Estudio del engagement laboral en trabajadores de atención al público de Scotiabank, Arequipa 2017” investigo el compromiso laboral de los trabajadores de ventanilla y plataforma de la entidad financiera Scotiabank, obteniendo como resultado un promedio general de engagement de 4.18, siendo este positivo. El estudio se llevo a cabo en una muestra de 50 trabajadores, a través de la herramienta UWES. (Leon , 2017)

## **2. Marco Conceptual – Teórico**

### **2.1. Marco Conceptual**

#### **a. Compromiso**

Nivel de entrega enfocada a un objetivo laboral o personal a fin de obtener el resultado anhelado. (Ruiz de Alba, 2013)

#### **b. Eficacia**

Hacer las cosas como se deben hacer (Bolívar, 2015)

#### **c. Eficiencia**

Hacer las cosas bien (Bolívar, 2015)

#### **d. Expectativas**

Se manifiesta a través de la confianza que posee una persona de que el esfuerzo realizado traerá consigo el resultado deseado. (Manene, 2012)

#### **e. Motivación**

Es el impulso interno generada por la cantidad de esfuerzo por parte de un individuo para llegar a conseguir un objetivo. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009)

#### **f. Productividad**

Mide el nivel que tiene desempeño en la realización de actividades. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009)

## **g. Satisfacción Laboral**

Es un estado de comodidad respecto al trabajo propio, a causa de una evaluación de sus características. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009)

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. ADMINISTRACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS**

#### **2.2.1.1. La administración**

“La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz”. (Robbins y Coulter , 2010)

Para ello, el desarrollo de la administración implica la realización de actividades y funciones las cuales a principios del siglo XX, Henry Fayol, propone por primera vez: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar, las cuales finalmente, se reducen en cuatro: planeación, organización, dirección y control.

Por otro lado, aunque la administración es un campo muy amplio y puede ser aplicada en distintos entornos o ambientes, mayormente se la relaciona a una organización o empresa, por lo que, a continuación, veremos distintas definiciones de una organización:

“Una organización humana es un conjunto de personas cuyos esfuerzos se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes”. (Pérez , 2000. p. 14 )



Según Coulter (2010) “una organización es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico” (p.14).

Así, cada organización cuenta con una estructura única dependiendo del objetivo para el que fue creada y los recursos con los que cuenta para su funcionamiento.

### **2.2.1.2. Recursos dentro de una empresa**

El funcionamiento de las empresas es muy complejo; sin embargo, para llegar a comprenderlo es necesario conocer los recursos que la conforman, entre ellos encontramos, recursos materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos. Todos indispensables para el correcto funcionamiento y alcance de los objetivos.

<b>RECURSOS</b>	<b>PROCESO DE APLICACION</b>
Materiales	Administración de la Producción
Financieros	Administración Financiera
Humanos	Administración de Recursos Humanos
Mercadológicos	Administración Mercadológica
Administrativos	Administración General

*Figura 2: Recursos y Procesos de la Empresa. Elaboración propia*

### **a. Recursos materiales**

“Necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización.” (Chiavenato, 1999. p. 10)

Para toda empresa es necesario una planeación eficiente de los recursos materiales, de acuerdo a sus necesidades previamente establecidas.

La correcta gestión de los recursos materiales se enfoca en disponer de equipos, maquinarias y herramientas necesarias para el óptimo desarrollo de sus operaciones.

### **b. Recursos financieros**

“Flujos de dinero disponibles para hacer frente a los compromisos que adquiere la organización” (Chiavenato, 1999, p. 10)

Refieren a aquellas necesidades económicas financieras que requieren las organizaciones para el funcionamiento de sus operaciones. La correcta administración de estos recursos permite el financiamiento de la empresa y la asignación de los mismos para cada actividad.

### **c. Recursos humanos**

Se considera como recurso humano a todos aquellos individuos que contribuyen al funcionamiento de la organización, sin importar el nivel jerárquico al cual pertenecen.

Es indispensable que el proceso de reclutamiento sea llevado de acuerdo a las necesidades, objetivos y actividades que requiera la empresa. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos , 1999).

#### **d. Recursos mercadológicos**

Son aquellos recursos con los cuales la empresa busca darse a conocer, delimitar el mercado y establecer relaciones con sus clientes potenciales. Buscando siempre generar la venta de sus productos o servicios. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos , 1999)

#### **e. Recursos administrativos**

Dichos recursos se centran en la coordinación y supervisión de las actividades de otras personas de forma que sean realizadas eficaz y eficientemente. Están compuestos por los niveles jerárquicos, cadena de mando y distribución de información a todo nivel. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos , 1999).

### **2.2.1.3. Administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos es importante por tres principales y contundentes razones. La primera, es fuente de ventajas competitivas, como se puede inferir de múltiples investigaciones realizadas en todo el mundo, los cuales concluyen que el área de recursos humanos bien gestionada crea un mayor valor para la organización.

En segundo lugar, la administración de recursos humanos genera estrategias a una empresa, debido a que lograr un éxito basado en el capital humano, significa modificar el pensamiento estructural y pretérito con respecto a sus empleados en el cual se les trataba como un costo a menguar o eliminar.

Finalmente, basándonos nuevamente en estudios realizados anteriormente, se ha evidenciado que la forma en la que una organización trata a sus colaboradores afecta sobremanera en su desempeño laboral. (Robbins y Coulter, 2010).

#### **a. Importancia de las Personas en la Empresa**

“La productividad de las economías modernas depende en gran medida de lo que se invierte en la adquisición de conocimientos y habilidades.(...) La educación, la capacitación laboral, el gasto en instituciones especializadas y en los servicios de salud contribuyen al capital humano, que es una parte integral de la riqueza de las naciones (...) De hecho, los economistas estiman que el capital humano es responsable de más de la mitad de la riqueza de Estados Unidos y de otros países desarrollados” Becker (como se citó en Tinoco y Soler, 2011, pp. 203-226)

A pesar de la cantidad de estudios que existen sobre la importancia del factor humano en las organizaciones, actualmente hay empresas que siguen sin darse cuenta el valor de su personal.

No obstante, cabe resaltar que aquellas empresas que vienen preocupándose por su capital humano, tienen posibilidades de generar ventajas competitivas frente al resto, debido a que logran un mayor compromiso por parte de sus trabajadores, lo que desencadena en un incremento de productividad, como lo indican diversos estudios. (Ferreiro y Alcázar, 2002).

Por otro lado, la importancia del departamento de recursos humanos, radica finalmente, no solo en mantener dentro de la empresa a sus colaboradores sino también de proporcionarles las condiciones adecuadas. Así, lo que la organización le puede dar a sus empleados puede ser clasificado de acuerdo a las necesidades humanas

- Necesidades materiales: remuneración económica, compensaciones familiares, cobertura de salud, incentivos, beneficios.
- Necesidades cognoscitivas: refieren a aquellas que ayudan en el desarrollo de los colaboradores, como capacitaciones, rotación de puestos, ascensos y promociones, participación en la toma de decisiones, etc
- Necesidades afectivas: son aquellas que muestran una preocupación sincera por sus colaboradores, las cuales se llevan a cabo, cuando se les apoya en problemas personales o momentos difíciles, no dejándolos de lado, confiando en ellos.

Para ello, es necesario que el personal perteneciente a este departamento conozca las condiciones que optimizan el desempeño laboral y exista la voluntad real de ayudar. (Ferreiro y Alcázar, 2002)

#### 2.2.1.4. Enfoques Organizacionales

Como definíamos en los anteriores párrafos, toda empresa de negocios como cualquier organización está conformada por un grupo de individuos con un objetivo en común los cuales realizan determinadas acciones para lograr el objetivo de su interés. Sin embargo, ese interés puede ser resultado de diferentes motivos.

Concepción	Modelo de Organización	Modelo de Persona	Motivos que componen la motivación	Dimensiones de la Organización	Talentos de Directivo
Mecanicista	Maquina	Sistema Estable	Extrínsecos	Eficacia	Estratega
Psicosociológico	Organismo Social	Sistema estable	Ultra Extrínsecos Intrínsecos	Eficacia y atractividad	Estratega Ejecutivo
Antropológico	Institución con valores	Sistema libremente adaptado	Extrínsecos, Intrínsecos y Trascendentales	Eficacia, atractividad y unidad	Estratega, ejecutivo, Líder

*Figura 3.* Distintas Concepciones o modelos de Personas y de Organización. Adaptado de Chinchilla, et al, 2001. Elaboración propia.

### **a. Enfoque Mecanicista**

Este modelo reduce la motivación de los individuos en un *qué* y *cuanto* hay que darles, enfocándose en estímulos externos o motivación extrínseca, para la eficiente realización de sus actividades.

Ferreiro y Alcázar, (2002) define a los motivos extrínsecos como “Aquellos con los cuales se satisfacen las necesidades materiales”.

En consecuencia, este tipo de organización tiende a basar sus relaciones y funciones a simplemente roles, lo cual genera una apariencia de ser una máquina, dedicada a únicamente a producir y consumir algo. En este sentido este modelo se limita a tener un sistema de incentivos o compensaciones a fin de conseguir mayor productividad. De esta forma la finalidad de la empresa es solo lograr eficacia, *la maximización del beneficio*.

En síntesis, una organización basada en este tipo de filosofía se convertirá en un *simple negocio financiero*; que fluctuará a medida que su entorno cambie y tenga que verse obligado a adaptarse de forma oportunista. (Chinchilla, et al, 2001).

### **b. Enfoque Orgánico**

El modelo Orgánico concibe una nueva concepción del individuo ante la organización, basada en que la motivación ya no solo será

resultado de motivos extrínsecos sino también, se sumaran a estos los motivos intrínsecos, como: Aprendizaje, Desarrollo personal, Reconocimiento, etcétera.

Motivos intrínsecos: “lo que le sucede a la persona por realizar la acción. Es el cambio de Yo para llegar a Yo’ independientemente del resultado externo de la acción.” (Ferreiro y Alcázar, 2002, p. 61).

Asimismo, una organización con este enfoque no solo se preocupará por los objetivos sino también por lo subjetivo, siendo la finalidad de este tipo de organizaciones la Eficacia y la Atractividad. (Chinchilla, et al, 2001)

- “Eficacia: Resultado del trabajo en el plano económico
- Atractividad: Satisfacción derivada de lo que se realiza”. (Chinchilla, 1991, p. 8).

### **c. Enfoque Antropológicos – Humanista**

El enfoque antropológico muestra e incluye a las motivaciones trascendentales las cuales son interpretadas por los seguidores de Pérez López los cuales la definen como “aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecuta la acción”. (Chinchilla, et al, 2001). Mas adelante se desarrollará a fondo la perspectiva de los tres tipos de motivaciones que menciona el enfoque antropológico.



## **2.2.1.5. Motivación en Recursos Humanos**

### **A. Teorías Motivacionales**

#### **1. Teoría de la jerarquía de las necesidades**

La primera teoría de motivación fue presentada por Abraham Maslow quien propuso una serie de 5 niveles, los cuales indicaba que para ascender de un nivel a otro, se tenía que haber satisfecho el nivel anterior. La teoría de las necesidades ayuda a tratar de ubicar a los colaboradores en alguno de estos niveles de forma que la motivación que se les brinde sea correspondiente a su necesidad. (Robbins y Coulter, 2010).

“Maslow separó las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores. Consideró las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de orden inferior y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior” (Robbins y Coulter, 2010 , p. 342) Al separar esta lista de niveles quería dar a conocer que las dos primeras, de la base, se satisfacían de forma exterior y las restantes internamente.

##### **a. Necesidades Fisiológicas**

En este nivel se encuentran todas aquellas necesidades innatas con que las personas cuentan como por ejemplo comer, dormir, descansar, abrigo, deseo sexual. Estas enfocadas a preservar la especie humana. (Robbins y Coulter, 2010 )

## **b. Necesidades de Seguridad**

Una vez ya satisfecho el nivel básico de necesidades las personas optan por tener la necesidad de sentirse protegidos, seguros ante peligros reales latentes, instinto de supervivencia. (Robbins y Coulter, 2010 )

## **c. Necesidades de Sociales**

El tercer nivel se basa en la necesidad de toda persona de interactuar con su entorno, tener contacto externo, puede ser desde querer formar parte de un grupo, ser aceptado, tener participación, sentirse apreciado, querido (Robbins y Coulter, 2010 )

## **d. Necesidades de Estima o Pertenencia**

El antepenúltimo nivel de necesidades se enfoca en la percepción que tiene una persona sobre él, *autovaloración*. Este tipo de necesidades dirige al individuo a tener *confianza en sí mismo* (Robbins y Coulter, 2010 )

## **e. Necesidades de Autorrealización**

El más alto nivel se alcanza se enfoca en desarrollar el potencial que tienen las personas y el hecho de continuar desarrollándose durante el día a día (Robbins y Coulter, 2010 )



*Figura 4.* Teoría de las Necesidades de Maslow. Adaptado de Pérez, 2000. Elaboración propia.

## 2. Teoría X y Teoría Y

Presentada de por Douglas McGregor, la teoría propone dividir a los colaboradores en dos grupos:

### a. Grupo “X”

El primer grupo identificado son las personas que representan a los colaboradores que requieren un seguimiento constante (trabajo bajo presión, supervisión, recibir órdenes) de caso contrario no se desenvuelven en sus actividades como deberían.

### b. Grupo “Y”

Un grupo mucho más proactivo y dinámico el cual sin necesidad de seguimiento ellos toman decisiones, proponen ideas creativas, tienen iniciativa propia. McGregor (mencionado por Robbins y Judge, 2009).

### **3. Teoría de los dos factores**

Frederick propone una teoría la cual al igual que McGregor clasifica en dos grupos distintos, pero ahora ya no a los colaboradores sino a factores intrínsecos y extrínsecos. Llamando a estos “Factores Higiénicos y Factores Motivacionales” relacionando los primeros con la satisfacción laboral y al segundo con la insatisfacción laboral.

#### **a. Factores Motivacionales**

Factores relacionados directamente con el trabajo en si o resultados de este (asensos, recomendaciones, reconocimiento, logro).

#### **b. Factores Higiénicos**

Todos aquellos factores localizados en este grupo pertenecen al ambiente en el que se desarrolla el individuo en la organización (condiciones de pago, salario, relación con los superiores).

Después de la investigación llega a descubrir que eliminando los factores intrínsecos o extrínsecos no harían a los colaboradores satisfechos o insatisfechos, por lo que llego a la conclusión que “existía un rango dual: Lo opuesto a satisfacción es no satisfacción, y lo opuesto a insatisfacción es no insatisfacción.”. (Robbins y Coulter, 2010 , p. 343).

#### **4. Teoría de las 3 necesidades de McClelland**

McClelland a comparación de otros autores resumen y prioriza las necesidades llegando así a formar 3 grupos de ellas.

- a. Logro:** Necesidad que actúa como impulso interno para conseguir un objetivo planteado.
- b. Poder:** Necesidad que busca que tu entorno actúe de forma distinta al que actuaría por diversas circunstancias.
- c. Afiliación:** Necesidad que influye a que un sujeto establezca relaciones con su entorno

La teoría en mención se puede medir a través de una serie de pruebas las cuales constan de las reacciones de individuos antes una serie de imágenes. (Robbins y Coulter, 2010 ).

#### **5. Motivación Extrínseca, Intrínseca y Trascendental**

Este tipo de motivaciones buscan que la organización con finalidad no solo de conseguir la eficacia y la atraktividad sino también la Unidad e identificación de los colaboradores, contemplando un plano de para que se realizan las cosas, llamando a esta como una motivación trascendente. (Pérez, 1999)

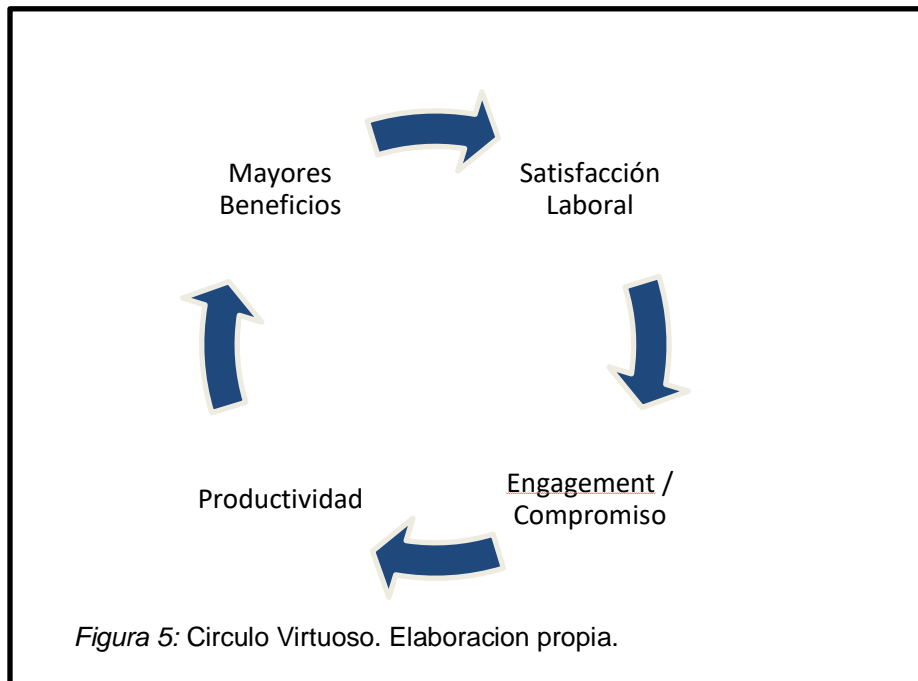
### 2.2.1.6. Administración y Engagement

En la actualidad las organizaciones están tratando de buscar mayor rentabilidad, productividad y diferenciación en el mercado por lo cual muchas de ellas ya han convertido la Gestión de Recursos Humanos en Gestión del Talento Humano y es así como menciona Chiavenato que:

“En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos”. (Chiavenato, 2009. p. 1). De forma de lograr los resultados esperados frente a un mercado que día a día se torna competitivo

**Organizaciones Omega:** “Las organizaciones Omega son aquellas en donde el área de RH todavía está centralizada y monopoliza todas las decisiones y acciones relacionadas con las personas.” (Chiavenato, 2009. p. 566)

**Organizaciones Alfa:** “son aquellas que incentivan y motivan a las personas a equivocarse, crear e innovar incesantemente en sus tareas, en la búsqueda de mejoramiento continuo y creciente”. (Chiavenato, 2009. p. 566).



## **2.2.2. ENGAGEMENT**

### **2.2.2.1. Definición de engagement**

El engagement laboral se encuentra dentro de los grandes aportes del enfoque de psicología positiva a las personas y a las organizaciones. La psicología, por mucho tiempo, estuvo centrada en la enfermedad y su proceso, analizando el origen y los síntomas, buscando la cura. Sin embargo, a mediados de los años 50 se tomó otra perspectiva enfocada a la salud y en el potencial. Para los 90, la psicología positiva da una visión positiva del ser humano, promoviendo la prevención de la salud ante la enfermedad. (Schaufeli y Bakker, 2003). Es así como, aparece el vocablo engagement, el cual no tiene una definición exacta al traducirlo al idioma español, siendo dificultoso englobar el concepto de estado afecto-cognitivo en un solo término; sin embargo, este busca descubrir las virtudes y fortalezas de las personas para obtener una mayor productividad en el trabajo. Por ello, se entiende al engagement, como un impulso que motiva a los trabajadores a realizar un esfuerzo adicional a nivel psicológico, físico y emocional en el trabajo, lo que acarrea tener mejores resultados productivos. (Bobadilla, Callata y Caro , 2015).

Así se muestran tres definiciones de engagement:

Cuevas como se menciona en García (2013) “El engagement en pocas palabras es hasta qué punto los empleados, para contribuir a la organización a la que pertenecen, hacen un mejor trabajo del que se les exige.” (p. 28).



“Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo se refiere a un estado afecto-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto evento o situación particular...”. (Salanova y Schaufeli , 2004, p. 116).

Britt como lo mencionan en García (2013) “lo define como un sentimiento de responsabilidad y compromiso por el desempeño del trabajo, de tal modo que sea importante para el mismo individuo.” (p. 28).

Para esta investigación la definición que adquirimos es la siguiente: Un estado mental positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo, que se caracteriza por la absorción, el vigor y la dedicación. El cual más que un estado momentáneo se refiere a un estado afecto-cognitivo más permanente. (García , 2013).

#### **2.2.2.2. Evolución y Modelos del engagement**

Como se puede inferir de lo presentado anteriormente, el vocablo engagement ha tenido en definitiva una gran evolución, desde estudios relacionados con las condiciones laborales hasta las más recientes investigaciones, que muestran una perspectiva orientada al individuo.

Así, el presente cuadro, resume de manera precisa los modelos relacionados con el vocablo engagement.

Cuadro comparativo de la evolución y modelos de engagement

Factores individuales		
Autor	Modelo	Descripción
Hobfoll (2001)	Teoría de la conservación de recursos COR (2001)	Este modelo explica la forma como los individuos afrontan el estrés, a través de los recursos. Presenta al individuo como un gestor de sus propios recursos, entendidos como aquellos objetos, características personales, condiciones o energías que son valorados por los individuos, y que pueden ser potencialmente motivadores en sí mismos mediante la creación, el mantenimiento y su acumulación (Hobfoll 2001).
Ouweneel <i>et al.</i> (2012)	Modelo del impacto de los recursos personales en el <i>engagement</i> (2012)	Este modelo plantea una relación recíproca entre las emociones positivas y los recursos personales; es decir, los empleados que experimentan emociones positivas desarrollan mejores habilidades relacionadas con el trabajo.

Figura 6: Cuadro comparativo de la evolución y modelos de Engagement. Adaptado de 2015, p.

9. Reproducido con autorización.

Factores organizacionales		
Autor	Modelo	Descripción
Khan (1990)	Teoría de rol (1990)	Establece una relación entre el individuo y las características de la tarea, considerando los contextos interpersonales, grupales, intergrupales y organizacionales como factores que median los niveles de motivación y la significancia del trabajo.
Maslach y Leiter (1997)	Modelo estructural (1997)	El <i>engagement</i> representa un objetivo deseado para implementar intervenciones al <i>burnout</i> gestionando resultados positivos en la compatibilidad entre las características propias del individuo y el trabajo específico que desempeña ( <i>job-person fit</i> ).
Sacks (2006)	Modelo del intercambio Social- SET (2006)	Sostiene que los colaboradores presentan diversos niveles de <i>engagement</i> como respuesta a los recursos que reciben de la organización (recursos económicos y socio emocionales); de esta manera, los colaboradores se sienten obligados a retribuir a sus organizaciones con grandes niveles de <i>engagement</i> .
Demerouti <i>et al.</i> (2001), Bakker <i>et al.</i> (2006)	Teoría de demanda y recursos laborales JD-R (2006)	Siguiendo el modelo JD-R, los autores consideraron que los recursos laborales tienen un rol motivacional y son más beneficiosos si se desea mantener el <i>engagement</i> en condiciones de altas demandas de trabajo.
Bakker y Oerlemans (2011)	Modelo circunflejo de emociones (2011)	Este modelo plantea que existe diferencia entre el constructo <i>engagement</i> y el constructo satisfacción laboral, debido a que <i>engagement</i> combina el placer por el trabajo (dedicación) con una elevada activación (vigor, absorción), de acuerdo con el modelo de Schaufeli y Bakker (2010) explicado anteriormente; mientras, la satisfacción laboral es una forma pasiva de bienestar en el trabajo.

Hobfoll (2001)	Teoría de la conservación de recursos COR (2001)	Este modelo explica la forma como los individuos afrontan el estrés, a través de los recursos. Presenta al individuo como un gestor de sus propios recursos, entendidos como aquellos objetos, características personales, condiciones o energías que son valorados por los individuos, y que pueden ser potencialmente motivadores en sí mismos mediante la creación, el mantenimiento y su acumulación (Hobfoll 2001).
Ouweneel <i>et al.</i> (2012)	Modelo del impacto de los recursos personales en el <i>engagement</i> (2012)	Este modelo plantea una relación recíproca entre las emociones positivas y los recursos personales; es decir, los empleados que experimentan emociones positivas desarrollan mejores habilidades relacionadas con el trabajo.

Figura 7: Cuadro comparativo de la evolución y modelos de engagement. Adaptado “Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global” por Bobadilla M; Callata C; Caro A; 2015, *Universidad del Pacífico*, p. 8.

### a. Psicología positiva

La psicología positiva es un factor que tiene impacto directo con el Engagement al ser uno de sus fundamentos.

El estudio por conseguir la felicidad, bienestar y salud mental de las personas no es un tópico que nace junto con la psicología positiva, pero este si es reciente al tocar de forma más profunda la *tranquilidad mental* de los individuos.

Una de las definiciones más conocidas es la publicación de la revista *American Psychologist* donde la define como:

- “El campo de la psicología positiva en el nivel subjetivo se trata de experiencias subjetivas valoradas: bienestar, contentamiento y satisfacción (en el pasado); esperanza y optimismo (para el futuro); y flujo y felicidad (en el presente)” (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000, p. 5)

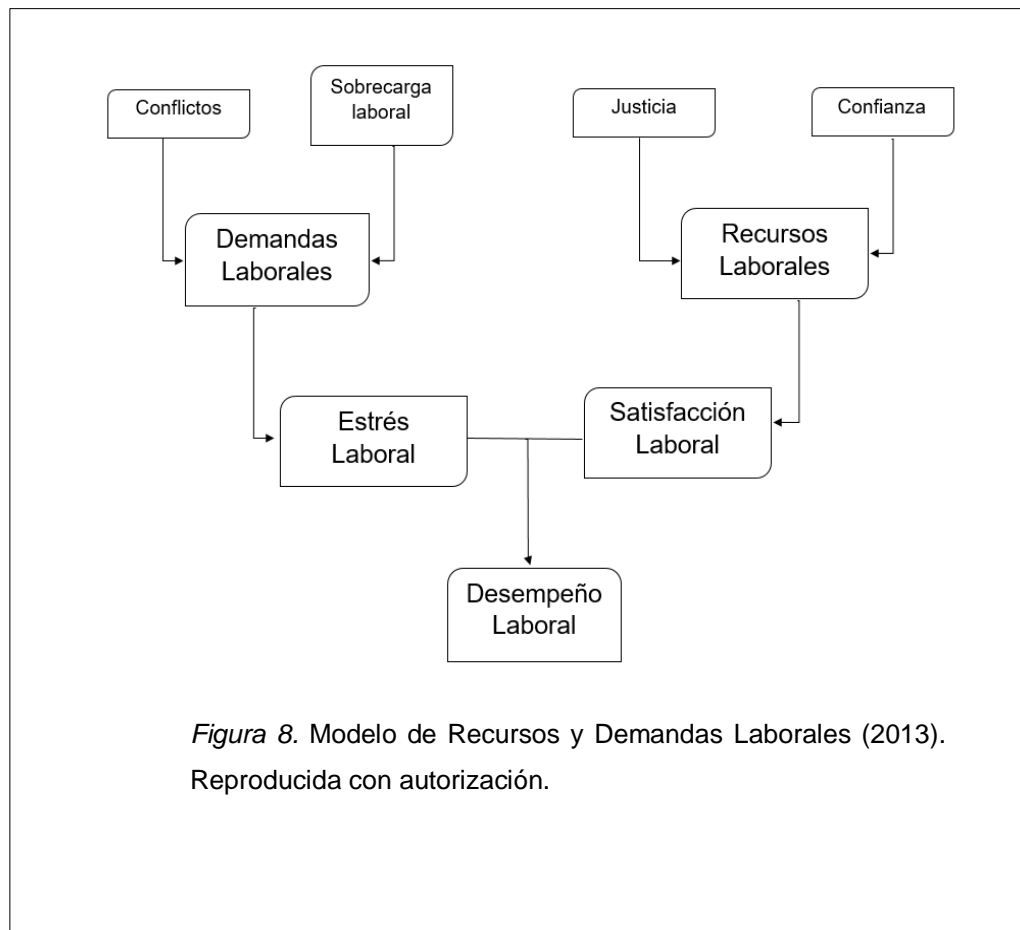
Y una definición más reciente sobre esta teoría es dada en el 2005, “La Psicología Positiva es el estudio de las condiciones y procesos que contribuyen a prosperar o, al óptimo funcionamiento de personas, grupos e instituciones” (Gable y Haidt, 2005. p. 104).

## **b. Modelo de Recursos y Demandas**

Este modelo de teoría establece dos clasificaciones: Recursos laborales y Demandas laborales. Los primeros son considerados como: Aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden reducir las exigencias del trabajo, los costes fisiológicos y psicológicos asociados, ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo, estimular el crecimiento personal, aprendizaje y desarrollo. Los segundos son considerados como aquellos aspectos físicos, psicológicos y sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido. (Bakker y Demerouti, 2013)

Tanto los recursos como las demandas laborales originan dos procesos que son el *burnout* y *engagement*. Siendo así los recursos laborales factores que juegan un papel motivacional y son beneficiosos si se quiere generar *engagement* en situaciones de alta demanda de trabajo. (Bakker y Demerouti, 2013).

Existen dos interacciones entre recursos y demandas laborales. La primera que los recursos sirven para poder contrarrestar las demandas laborales existentes, y la segunda que las demandas laborales generan que el impacto de los recursos sea mayor en la persona. (Bakker y Demerouti, 2013).



### c. Burnout

Una aproximación académica considera al Engagement como la antítesis positiva del término quemarse en el trabajo “burn-out” término de carácter clínico nace en los EEUU. En 1974 Herbert Freudenberger lo utiliza por primera vez y lo describe como “el agotamiento de energía experimentado por los profesionales cuando se sienten sobrepasados por los problemas de los demás”. (Freudenberger, 1974, p. 160). Pines y Aronson mencionado por Manzano (2002) “definen el BURNOUT como un estado en el que se combinan la fatiga emocional, física y mental, falta de entusiasmo por el trabajo y por la vida en general”. (p. 70)

Maslach, Schaufeli, y Leiter como lo menciona en Chiang y Sigoña (2011) “Definen que el Síndrome de estar quemado por estudios o el trabajo puede entenderse como una respuesta prolongada a estresores crónicos a nivel personal y relacional en el trabajo” (Chiang y Sigoña, 2011, p. 35)

En 1993 Maslach lo define como “agotamiento como un factor psicológico síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y reducción de logros personales, que puede ocurrir entre personas que trabajan con otras personas en alguna capacidad”. (Maslach, 1993 , p. 2)

Este agotamiento emocional consiste principalmente en la pérdida de interés, motivación y compromiso que tiene el personal en sus actividades diarias, ya sea por diferentes factores estresantes de la rutina diaria o laboral.

Este síndrome de BURNOUT es considerado como una epidemia desde el siglo xx, ya que se considera que más de dos tercios de las enfermedades están relacionadas al estrés laboral que resulta a consecuencia de trabajo bajo presión constante cuando el organismo de cada uno de nosotros dice que no puede más. (Montero, 2016).

#### **d. Estrés Laboral**

Varios de los organismos Mundiales en la actualidad buscan que el colaborador se desenvuelva en un ambiente laboral óptimo, de forma que no llegue a generar altos niveles de estrés por la presión o sobre carga laboral encomendada.

Según la OIT define al estrés como “La respuesta física y emocional a un daño causado por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades percibidos de un individuo para hacer frente a esas exigencias”

“La Organización Internacional del Trabajo y Organización Mundial de la Salud “han emitido directrices y recomendaciones para abordar estos problemas, incluyendo la promoción del empoderamiento, la participación y la satisfacción de los trabajadores, así como la adopción del concepto «trabajo decente» de la OIT cuyos elementos son el empleo justo, respetar los derechos humanos, acoger los estándares laborales, proteger el medio ambiente, y fomentar la transparencia y el diálogo social.” Organización Mundial de la Salud (OMS, 2016, párr.1).

Según la OMS define al Estrés Laboral como “La reacción que puede tener un individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación.” (Cox, Griffiths, y Leka, 1999. p. 2)

#### **2.2.2.3. Dimensiones del engagement**

El engagement presenta tres dimensiones como lo menciona Schaufeli y Bakker, las cuales se encuentran altamente relacionadas entre sí y son medidas a través de escalas multi ítem.

El engagement también es entendido como un enfoque multidimensional compuesto por:

### **a. Vigor**

Por vigor entendemos a la inversión de altos niveles de energía y adaptabilidad mental durante las horas de trabajo, influenciada por un gran deseo de aportar mayores esfuerzos que demuestran persistencia en las tareas encomendadas aún incluso cuando se enfrenta a momentos de dificultad y estrés. (Schaufeli y Bakker, 2003)

### **b. Absorción**

La absorción, por otro lado, implica un alto nivel de concentración e inmersión en las tareas diarias del trabajo, de manera que el empleado parece perder la noción del tiempo por encontrarse en una dosis de disfrute que le causan dichas labores. (Schaufeli y Bakker, 2003)

### **c. Dedicación**

Por último, la dimensión de dedicación refleja en el colaborador una conexión con su trabajo; es decir, entusiasmo, inspiración, orgullo hasta convertirlo en una especie de reto para sí mismo. (Schaufeli y Bakker, 2003)

#### **2.2.2.4. Factores que influyen sobre el engagement laboral**

Siendo aún el engagement un concepto novedoso, debido a diversas investigaciones, hemos podido identificar la existencia de factores que posiblemente influyen en el engagement laboral, los cuales han sido ramificados en tres niveles: individual, organizacional y contextual.



Convenientemente, ya que el presente estudio refiere a engagement laboral y prevé relacionarlo con la satisfacción laboral, nos centraremos en los factores organizacionales, puesto que ayudaran a tener una mejor visión acerca del tema en cuestión. Por consecuencia, mostraremos un resumen de los factores organizacionales que generan engagement y que han sido identificados previamente en varios estudios científicos.

## Factores Organizacionales que influyen en el engagement

Recursos organizacionales	
Recurso	Desarrollo
Cultura organizacional	Constituye uno de los factores que impulsan el <i>engagement</i> en los colaboradores (McBain 2007). Una cultura organizacional de apertura proporciona un impacto positivo en la creación de <i>engagement</i> de los colaboradores (Suharti y Suliyanto 2012).
Autonomía	La autonomía se describe como la variación del estado <i>engagement</i> que se produce en cada persona. La autonomía en el trabajo puede ser crucial para la salud de los empleados y el bienestar, porque una mayor autonomía se asocia con más oportunidades para hacer frente a situaciones de estrés (Jenkins 1991, Karasek 1998).
Liderazgo y relación con los supervisores	La relación de los trabajadores con sus supervisores tiene un impacto directo sobre los resultados. Estudios indican que el <i>engagement</i> tiende a estar basado en el tipo de relación establecida entre los trabajadores y sus supervisores o gerentes (Blizzard 2003)
Soporte de los colaboradores, relaciones interpersonales y relaciones sociales	Los compañeros juegan un rol importante en el desarrollo de las actividades laborales y en la obtención de logros comunes. Es así como aquellas personas que forman parte de equipos de trabajo altamente <i>engaged</i> , y que establecen relaciones interpersonales basadas en confianza y apoyo reportan altos niveles de compenetración en el trabajo y presentan un estado psicológico de seguridad, lo cual produce un ambiente generalizado «altamente <i>engaged</i> ». La percepción de contar con apoyo por parte de los colegas genera <i>engagement</i> al satisfacer la necesidad de pertenencia al grupo de trabajo (Hakanen <i>et al.</i> 2006, Cufau de 2004 – citado en Lanphear 2004–, Kahn 1990, Maslach <i>et al.</i> 2001).
Participación y divulgación de la información	La comunicación efectiva a lo largo de las organizaciones determina el nivel de <i>engagement</i> en los colaboradores al considerar que cuentan con la información requerida para realizar bien su trabajo (Hewitt 2011).
Retroalimentación o <i>feedback</i>	La retroalimentación constructiva no solo ayuda a los empleados a hacer su trabajo con mayor eficacia, sino también mejora la comunicación entre supervisores y empleados. Proporcionar información de manera específica y constructiva genera cambios positivos en el rendimiento, aporta al proceso de aprendizaje e incrementa el nivel de competencia (Bakker y Demerouti 2013).
Compensación, beneficios y reconocimiento	Una adecuada percepción de sistemas de compensación y beneficios, equivalente al desempeño y a las contribuciones realizadas, además del reconocimiento explícito por los logros en el trabajo, es elemental para contar con personal <i>engaged</i> (Hewitt 2011).
Oportunidades de desarrollo de carrera o crecimiento profesional	La percepción de contar con un conjunto de circunstancias favorables para contar con oportunidades de crecer y desarrollarse dentro de la organización bajo parámetros de equidad e imparcialidad promueven el nivel de <i>engagement</i> en los colaboradores (Hewitt 2011).

Figura 9: Factores organizacionales que influyen en el engagement. Adaptado “Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global” por Bobadilla M; Callata C; Caro A; 2015, *Universidad del Pacifico*, p. 12.

Conviene señalar que, estos son factores que se encuentran en el día a día de una jornada laboral en cualquier organización, y que sin duda alguna afectan a los colaboradores ya sea positivamente o negativamente según sea el caso, lo que nos hace pensar que en definitiva podrían influir en el engagement laboral.

#### **2.2.2.5. Engagement en los Recursos Humanos**

##### **a. Importancia del Engagement**

La importancia del “engagement”, García (2013) radica en las actitudes hacia el trabajo y la organización que se ven reflejadas en los empleados, generalmente, en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el desempeño en sus tareas, la baja probabilidad de abandonar la organización y hasta en la salud de ellos mismos, reduciendo el nivel de estrés y tensión.

Los colaboradores “comprometidos” se sienten más identificados con la organización, por ello suelen ser más leales a ella que los empleados que no están comprometidos. En otras palabras el engagement tiene una relación estrictamente directa con el desempeño laboral del colaborador.

Al contar con colaboradores “comprometidos” las motivaciones extrínsecas que se les pueda ofrecer tendrán menor importancia para ellos al sentir que no laboran por un salario de fin de mes, o beneficios sociales para el o su familia. De forma que se evita que los buenos colaboradores, aquellos que son valiosos por sus aportes y su potencial, opten por cambiarse de organización por

mejores propuestas monetarias o beneficios sociales.  
(García , 2013)

## **b. Causas del Engagement**

Como menciona García (2013) acerca del estudio de Salanova y Wilmar (2004) quienes deducen la existencia de posibles causas del engagement, dividiéndolas en:

- Recursos personales

Convicción en la propia eficiencia personal; es decir, auto eficiencia.

- Recursos laborales

Desde horarios adecuados que permitan el descanso y disfrute de su tiempo libre, permitiendo recuperarse del esfuerzo laboral, hasta el apoyo social de parte de su entorno laboral como: compañeros y superiores, además de apoyo en formación para su eficiencia en el puesto.

- Trabajo – familia

Personas que experimentan emociones positivas desde el trabajo hacia el hogar o viceversa, suelen tener niveles altos de engagement.

### **c. Consecuencias del Engagement**

Las consecuencias de que los colaboradores presenten engagement son básicamente, las actitudes que muestran frente al trabajo y la organización, desde la satisfacción laboral, el compromiso con la organización, la lealtad, el desempeño en sus puestos e incluso su propia salud, disminuyendo los niveles de estrés, ansiedad y tensión nerviosa.

En definitiva, los colaboradores con niveles altos de engagement, se sienten comprometidos con su trabajo y la organización, reduciendo índices de rotación de personal y deserción, en comparación con los que no presentan engagement.

Así mismo, otra de las consecuencias del engagement laboral, se muestra cuando los colaboradores son más proactivos, con iniciativa, tienen niveles altos de motivación y pelean por obtener mayores retos. (García, 2013)

### **d. Cómo mantener el Engagement Laboral**

Existen diversidad de actividades positivas que ayudan a fortalecer el engagement laboral; cabe resaltar que estas se pueden realizar necesidad de hacerlas en el lugar de trabajo; y si bien estas actividades son de iniciativa personal no está demás poder darlas a conocer en el centro laboral, anunciando y fomentando su difusión con la finalidad de que se realicen y de esta forma mejorar la salud y el bienestar de los colaboradores. (Salanova y Schaufeli, 2009)

## **i. Cuidado de la mente y el cuerpo**

Una rutina que incluye actividades de realización de ejercicio, con sus correspondientes horas de descanso y la simulación de felicidad, logran que la persona se sienta mejor con ella misma.

Estudios confirman que realizar rutinas de ejercicio logra que una persona se olvide de los problemas e inquietudes y se distraiga mentalmente, se relacione con grupos sociales distintos al suyo lo que logra ampliar su círculo social y expulsa la energía negativa que lleva consigo, mejorando así su estado emocional. (Salanova y Schaufeli, 2009)

## **ii. Práctica de las virtudes**

Esta categoría contiene cinco actividades: identificar y usar las fortalezas, ser amable, expresar gratitud, saber perdonar y practicar la espiritualidad. (Salanova y Schaufeli, 2009)

La práctica constante de estas actividades conlleva a tener un estado de paz y felicidad la cual se retroalimenta con la realización de cada una de ellas.

### **iii. Fortalecer las Relaciones Sociales**

Este tipo de actividad que hace referencia a la conducta del individuo.

Es naturaleza del ser humano el socializar y estar en contactos con otros, es por eso que quien saber cuidar sus redes sociales también está cuidando su propia felicidad, siendo así un ciclo en el que la persona feliz atrae a personas felices y relaciones más duraderas y sinceras. (Salanova y Schaufeli, 2009) .

Relacionarse con diversidad de personas de todas las edades, tipos, razas y culturas logran ampliar tu círculo social y a la vez a tener mayor crecimiento personal

### **iv. Generar y ensayar pensamientos positivos**

El hecho que las personas tengan momentos donde puedan contabilizar cada una de las cosas positivas que realizó, pensamientos optimistas que generen mayor positivismo y disfrutar de la vida día a día conllevará a disfrutar de su trabajo.

Este punto se refiere a que será un mejor ambiente laboral y aumentará el engagement a medida de que la empresa cultive el optimismo en sus colaboradores y le brinde espacios donde ellos puedan disfrutar de sus momentos de placer. (Salanova y Schaufeli, 2009)

## **v. Toma de decisiones**

En el entorno empresarial actual el día a día se basa en toma de decisiones, errores, aciertos e intercambios sociales. Es por ello que se requiere profesionales los cuales busquen tomar decisiones buenas más no perfectas, que busquen alternativas de solución en lugar de centrarse solo en los problemas y finalmente que actúen frente a ellos sin necesidad de temer a equivocarse o compararse con otras mejores decisiones. (Salanova y Schaufeli, 2009).

## **vi. Modificar los objetivos y motivaciones**

Empresas que promueven el engagement lograr alinear los objetivos personales de sus colaboradores y enfrentarlos a variedad de retos que vayan de acuerdo a sus habilidades. (Salanova y Schaufeli, 2009)

## **e. Instrumento de Medición**

Basados en las definiciones previas, se desarrolló un cuestionario auto aplicativo llamado Escala Utrecht de Engagement en el trabajo, el cual comprende las tres dimensiones: vigor, absorción y dedicación.

Está entrevista aplicada anteriormente a un grupo heterogéneo de trabajadores holandeses, mostró que los trabajadores con engagement tienen iniciativa personal, motivación para el aprendizaje, conducta proactiva y mínimas intenciones de rotación.



El UWES consiste en tres escalas altamente relacionadas. Además, este patrón de correlación se replica en muestras de diferentes países, lo que confirma la validez a nivel transcultural del modelo de tres factores. Tomando en cuenta todo esto, podemos afirmar que el engagement es un constructo formado por tres factores íntimamente relacionados, que son medidos por tres escalas internamente consistentes. (Schaufeli y Bakker, 2003).

“El puntaje promedio de las tres subescalas del UWES se obtiene sumando los puntajes de cada escala en particular y dividiendo su resultado entre el número de ítems de la subescala respectiva. Por lo tanto el UWES puede arrojar tres puntajes parciales, correspondientes a cada subescala y un puntaje total dentro del rango de 0 a 6 puntos”. (Schaufeli y Bakker, 2003, p. 30) (Ver Anexo 6).

Se ampliará sobre el análisis e interpretación de datos obtenidos a través de esta herramienta en la sección Descripción del Instrumento.

### **2.2.3. SATISFACCION LABORAL.**

Hoy en día el interés de las organizaciones por buscar el entorno laboral idóneo para el correcto desarrollo y crecimiento de sus trabajadores ha convertido a la satisfacción laboral en un indicador de suma importancia, ya que una gran cantidad de investigaciones demuestran el impacto que esta variable causa en la producción del colaborador de manera positiva y/o hasta negativa, esto dependiendo del grado en que se encuentren.

#### **2.2.3.1. Definición**

Muchos autores definen a la Satisfacción Laboral desde la perspectiva emocional del trabajador; entre ellas citaremos a Locke el cual la define como “Es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. (Locke, 1976, p. 1297).

Según Chiang, Núñez, Martín y Salazar, (2010):

“La satisfacción laboral se entiende aquel conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta en el trabajo y los diferentes aspectos del mismo. Si se quiere entender cómo se enmarca conceptualmente el constructo satisfacción laboral, se ha remitir al concepto de actitud.”(p. 156).

Según Brief y Weiss (1996) citado por (Chiang, et al 2010) dice que:

“La satisfacción laboral es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral.

Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva.”(p. 156).

Según Bravo y Peiró citado por (Chiang, et al, 2010) “Es la actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por una persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas al trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.”(p. 156).

Desde los diferentes puntos de vista de las ciencias como sociología, psicología, economía, o dirección de empresas, sobre si es una actitud o comportamiento lo cierto es que se ha vuelto un tema el cual ha tomado gran interés en los investigadores y las grandes modalidades de dirección de empresas. (Gargallo, 2006).

Al igual que las definiciones anteriores otros autores enfocan la Satisfacción Laboral al ámbito puramente del trabajo (cuadro 1)

Año	Autor	Definición
1962	Porter	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.
1964	Beer	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo.
1975	Schneider y Snyder	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1976	Blue	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general.
1977	Salancik & Pfeffer	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1983	Harpaz	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral
1986	Griffin y Baternan	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización
1993	Newstron y Davis	Una actitud afectiva, para poner de relieve que es el elemento afectivo de la actitud el que predomina en este constructo.
1993	Garmendia y Parra Luna	La satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas; de remuneración, afiliación, logro, y autorrealización. "Alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la

		base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea”.
1998	Brief	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas.
2001	Brief y Weiss	
2002	Davis y Newstrom	Consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados, principalmente, en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera.
2004	Robbins	La define como “la actitud general del individuo hacia su trabajo”. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.

*Figura 10: Definiciones de Satisfacción Laboral. Fuente: (Chiang, M, y A., 2010)*

Después de todas las la definiciones citadas nos parece que la mejor para la presente investigación es la dada por Bravo y Peiró

### **2.2.3.2. Modelos teóricos que explican la Satisfacción en el trabajo**

#### **a. Teoría de Ajuste en el Trabajo**

Esta teoría se basa en que relaciona las habilidades de una persona con los requerimientos de un puesto de trabajo, es decir conocimiento de actividades, experiencia en el área y aptitudes, lo que aumenta la probabilidad de que tenga mayor satisfacción laboral. (Dawes, 1994)

#### **b. Teoría de eventos Situacionales**

La presente teoría sostiene que existen determinadas características y eventos situacionales en la satisfacción laboral los cuales son términos laborales que usualmente una persona toma en consideración antes de aceptar un puesto (paga, política de la empresa, entorno laboral, supervisión). Los eventos situacionales son aquellos aspectos que un individuo no toma en cuenta antes sino una vez que se encuentra desarrollando su trabajo, cabe resaltar que estos pueden ser positivos o negativos. (Quarstein, McAffe y Glassman, 1992)

#### **c. Teoría de la Discrepancia**

La teoría de la discrepancia se basa en que la satisfacción laboral es un efecto que proviene de una estimación del trabajo como un logro de los valores laborales. La satisfacción laboral se deriva de la comparación que hace un colaborador de sus valores con lo que le ofrece el trabajo. (Locke, 1968)

#### **d. Teoría de la Satisfacción por facetas**

Sostiene que la satisfacción laboral resulta de la comparación entre lo que el individuo piensa que debería recibir y lo que realmente recibe. (Lawler, 1973)

#### **2.2.3.3. Causas y Consecuencias de la satisfacción laboral**

##### **A. Causas de la Satisfacción Laboral**

Sobre las causas de satisfacción laboral existen diversos modelos explicativos los cuales proponen diferentes causas, sin embargo, nos basaremos en el estudio de Jhon Perry (1961), quien concluye entre las causas que producen satisfacción o insatisfacción se presentan:

- a. Reconocimiento:** Desde tiempos remotos, el ser humano ha buscado reconocimiento en cualquier ámbito de la vida, con mayor ímpetu en el trabajo; en la actualidad eso no ha cambiado, por lo que, el hombre dedica gran cantidad de su vida buscándolo. Sin duda alguna, su ausencia es causa plena de insatisfacción.
- b. Buen ambiente:** como es natural, el entorno laboral tiene un efecto directo en la productividad y desempeño de los colaboradores, por lo tanto, un ambiente hostil o deficiente es causa de insatisfacción.

**c. Competencia de la dirección:** la motivación es un factor importante para la satisfacción, en pocas palabras, nadie puede sentirse bien trabajando bajo un mando incompetente, pues no tendrán incentivo alguno para cumplir sus funciones.

**d. Seguridad en el empleo:** entre las necesidades más básicas del ser humano se encuentra la de seguridad, de sentirse parte de un todo y lograr encajar, si un colaborador no se siente parte de la empresa, no es libre de participar como un equipo, sin duda, se sentirá insatisfecho.

Habiendo mencionado algunas de las posibles causas basándonos en Jhon Perry (1961), no se puede dejar de mencionar la más frecuente de ellas como causa de la Satisfacción Laboral, que son los incentivos monetarios que se le suele entregar a los colaboradores, en forma de bonos o aumentos, siendo estos incentivos los más cuestionados por muchos expertos al generar motivación temporales, no duraderas; ya que una vez que las personas nivelan su estilo de vida este incentivo no tendrá mayor impacto en su nivel de satisfacción.



## B. Consecuencias de la Satisfacción Laboral

a. Bajos Niveles de satisfacción laboral, solo llevará a tener mayores índices de:

- **Ausentismo:** Faltas intempestivas del trabajador durante sus horarios laborales (descansos médicos fraguados, solicitudes de licencia, solicitud de vacaciones de urgencia)
- **Tardanzas:** Incumplimiento del horario de entrada establecido a pesar que se cuenta con un tiempo de tolerancia permitido.
- **Renuncias intempestivas:** Abandono laboral frente a malos climas organizacionales, pudiendo dejar así actividades o proyectos inconclusos.
- **Estrés:** Altos niveles de estrés frente a sus actividades rutinarias al realizar tus tareas bajo presión.

Gracias a ello poco a poco ira generando un ambiente desmotivado en los colaboradores y toda esto tendrá se ira viendo en la menor eficiencia y productividad en las operaciones de organización que traerá como consecuencia menores ingresos y rentabilidad a la empresa. Estas incidencias que suceden a diario muchas empresas

solo lo miran como sucesos de rutina, mas no llegan a darse cuenta lo crucial que puede ser para ellas en un futuro no muy lejano, ya que estas incidencias solo son síntomas de que algo no anda bien en la organización.

b. Altos niveles de satisfacción laboral, se verán reflejados en su actitud hacia las actividades realizadas:

- **Iniciativa:** Hacia actividades que le pueden o no competir según su puesto laboral, pero serán realizadas al no sentirse obligados.
- **Productividad:** La motivación generada llevará a que el colaborador sea más efectivo con sus labores llegando así a cumplir más de lo que se le solicita.
- **Compromiso:** Con sus funciones a realizar, siendo de esta forma más responsable con lo asignado.

Siendo estas consecuencias lo que llevara a tener impacto en las ganancias y aporte a la organización.

#### **2.2.3.4. Dimensiones de la satisfacción laboral en el trabajo**

Para Castro algunas de las dimensiones asociadas al trabajo son: (Castro, 2009).

- a.** Paga: Cantidad retribuida por los servicios prestados.
- b.** Trabajo: Nivel de aprendizaje, variedad de oportunidades y asignación de responsabilidades.
- c.** Oportunidades de Ascenso: Posibilidad de realizar línea de carrera.
- d.** Jefe: Grado de interés de los jefes para con sus subordinados
- e.** Colaboradores: Nivel de apoyo, competitividad y compañerismos entre colaboradores.

Asimismo, en 1982 dos autores reconocen diferentes dimensiones relacionadas a la satisfacción laboral

- Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- Identidad de la tarea, “el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.”

- Significación de la tarea, Nivel de impacto que tiene las actividades realizadas para con el resto de personas.
- Autonomía, Nivel de libertad e independencia de poder tomar decisiones con respecto a su trabajo.
- Retroalimentación del puesto mismo, grado aprendizaje y retorno de las actividades realizadas en el trabajo. (Blum y Naylor, 1982)

Para la presente investigación y según el uso de la herramienta de medición elegida se utilizarán las siguientes dimensiones: (Palma, 2005)

**a. Significancia de la Tarea.**

Grado de impacto que tiene las actividades sobre el actuar de otras personas en la organización

**b. Condiciones de Trabajo**

Esta dimensión incluye a todas aquellas situaciones del ambiente en el que los individuos desarrollan sus actividades

**c. Reconocimiento personal y/o social**

Enfocada en la estima y valoración que cada uno de los colaboradores considera que la organización tiene para con ellos.

#### **d. Beneficios económicos**

Se enfoca en la sensación de equidad y justicia con respecto a la retribución por los servicios prestados a la organización.

##### **2.2.3.5. Importancia**

La satisfacción laboral en una organización viene a convertirse en la actualidad en un pilar el cual todas las organizaciones deberían tener, ya que evita el ausentismo laboral, rotación de personal (voluntario u obligatorio), burnout, mal clima laboral, entre otros. Y fomentando así a la participación, compromiso, identificación, productividad y desarrollo de la organización.

El potenciar el más importante recurso que se tiene en una empresa “recurso humano” traerá consigo cambios en todos los sectores de la organización, repercutiendo esto en el logro de los objetivos y éxito empresarial.

“Sólo uno de cada cinco empleados se encuentra satisfecho con los ascensos y planes de bonos de su compañía” (Robbins y Judge, 2009, p. 83).

Frente a las estadísticas que menciona Robbins se encuentra que la satisfacción laboral generada por factores de motivación extrínseca no tiene mayor impacto en el resultado del nivel de satisfacción del individuo, a comparación de individuos motivados con factores intrínsecos. (Robbins y Judge, 2009)

La Satisfacción Laboral no solo es una variable que depende del entorno en el que se encuentra un individuo sino también de la actitud que este tiene frente a ella. “A las personas que son menos positivas respecto de sí mismas es menos probable que les guste su trabajo” (Robbins y Coulter, 2010, p. 85)

#### **2.2.3.6. Medición de la satisfacción laboral**

Existe variedad de metodologías para medir la satisfacción Laboral. Entre ellas se encuentran:

##### **a. Calificación Global y Suma de facetas de trabajo**

Para realizar una medición de esta variable, Robbins (2009) menciona que se utiliza 2 metodologías, consideradas por los enfoques.

El primero “Calificación Global Única”, en la cual los individuos solo responden a una pregunta general que puede ser “Que tan satisfecho te sientes en tu trabajo”. En cambio el segundo enfoque “Suma de cierto número de facetas del trabajo” responde a una variedad de preguntas las cuales buscan detallar las situaciones en las cuales se siente satisfecho y situaciones en que causen insatisfacción. (Robbins y Judge, 2009)..

#### **b. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)**

El cuestionario MSQ, es un instrumento que cuenta con 3 diferentes versiones: dos largas compuestas por 100 items (1967 y 1977) y una versión corta de 20 items. Sirve para medir el nivel de “Satisfacción” de un individuo respecto a su trabajo, ya que provee información específica de los aspectos laborales. (Weiss, Dawis, England, y Lofquist, 1967)

#### **c. Cuestionario Font Roja**

La herramienta de Font Roja mide el nivel de Satisfacción Laboral a través de 8 dimensiones las cuales contienen 27 items que se responden por medio de una escala de Likert. (Aranaz y Mira, 1988)

#### **d. Cuestionario de Satisfacción Laboral de Chiang.**

Este instrumento evalúa la satisfacción laboral a través de 6 factores que a su vez constan de 39 items los cuales los colaboradores responden utilizando un formato Likert de cinco puntos (Chiang, Salazar, Huerta, y Nuñez, 2008)

#### **e. Job in General Scale (JIG)**

Es un instrumento como su nombre lo indica busca conocer de forma general el estado de satisfacción del trabajador. Está compuesto por 18 items con Frases cortas o adjetivos sobre el trabajo en general del individuo. (Ironson, Smith, Brannick,, Gibson, y Paul, 1989).

#### **f. Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC.**

Basados en las definiciones previas de la presente investigación; La psicóloga Mg. Sonia Palma en el 2004 (Lima – Perú), desarrolla “Escala Satisfacción Laboral (SLSPC)”, cual consta de 2 versiones una de 36 items y una última versión compuesta por 27 items. Esta herramienta se puede considera un enfoque de medición por facetas al profundizar variedad de tareas (Robbins y Judge, 2009)

Cada una de las preguntas se encuentran asignadas a una de las 4 dimensiones con las que cuenta la variable Satisfacción Laboral y miden la percepción de cada uno de los individuos frente a su trabajo. (Palma, 2005)

### **2.3. Hipótesis**

Dado que hoy en día hay una tendencia por fomentar la preocupación de las empresas por el clima organizacional y las condiciones laborales de sus colaboradores y así mismo, un incremento en las investigaciones que ayuden a dar luces sobre cómo llegar a un equilibrio social en el que tanto los trabajadores como las empresas se vean beneficiados, vemos que siendo la satisfacción laboral un efecto del entorno laboral,

H1: Es probable que “Exista una influencia del engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito Cayma – Arequipa”.

H0: Es probable que “Exista una baja influencia del engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito Cayma – Arequipa”



### CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 1. Operacionalización de Variables

**Tabla 1: Análisis de la variable Engagement: Variable Dependiente**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala	Instrumento	Técnica
Engagement	Vigor	Nivel de Energía	Pregunta 1	Ordinal	Cuestionario	Encuesta
		Nivel de Persistencia	Pregunta 6	Ordinal		
		Nivel de Ganas	Pregunta 6	Ordinal		
	Dedicación	Nivel de Entusiasmo	Pregunta 3	Ordinal		
		Nivel de Inspiración	Pregunta 5	Ordinal		
		Nivel de Orgullo	Pregunta 8	Ordinal		
		Nivel de Retos	Pregunta 4	Ordinal		
	Absorción	Nivel de Felicidad	Pregunta 7	Ordinal		
		Nivel de Inmersión	Pregunta 9	Ordinal		
		Nivel de Conexión	Pregunta 2	Ordinal		

Elaboración propia.

**Tabla 2: Análisis de la variable Satisfacción Laboral: Variable Independiente**

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem	Escala	Instrumento	Técnica
Satisfacción Laboral	Significación de la tarea	Trabajo Justo	3, 4, 7, 18, 21, 22, 25, 26		Cuestionario	Encuesta
		Tarea Valiosa		Ordinal		
		Labor útil		Ordinal		
		Resultados complacientes		Ordinal		
		Realización		Ordinal		
		Gusto por el trabajo		Ordinal		
		Bien conmigo mismo		Ordinal		
		Gusto por la actividad		Ordinal		
	Condiciones de trabajo	Distribución física	1, 8, 12,1 4, 15, 17, 20, 23, 27.	Ordinal		
		Ambiente confortable		Ordinal		
		Disgusto con el horario		Ordinal		
		Relación favorable con mi jefe		Ordinal		
		Comodidad en el ambiente de trabajo		Ordinal		
		Horario incomodo		Ordinal		
		Ambiente Físico cómodo		Ordinal		
		Comodidad para el buen desempeño		Ordinal		
		Valoración del esfuerzo por parte del jefe		Ordinal		
	Reconocimiento personal y/o social	"Mal Trato"	6, 11, 13, 19, 24.	Ordinal		
		Tomar Distancia		Ordinal		
		Tareas sin importancia		Ordinal		
		Aburrimiento por trabajo compartido		Ordinal		
		Limitación del trabajo		Ordinal		
	Beneficios económicos	Sueldo bajo	2, 5, 9, 10, 16.	Ordinal		
		Insatisfacción de salario		Ordinal		
		Sueldo aceptable		Ordinal		
		Sensación de explotación		Ordinal		
		Cubre expectativas económicas		Ordinal		

Modelo Sonia Palma (2005)

## **2. Enfoque del estudio**

La presente investigación es cuantitativa, pues la información se obtiene a través de un cuestionario, el cual mide los ítems a través de una escala de Likert del 1 al 6, permitiéndonos realizar un análisis estadístico con el cual se pueda responder a los objetivos planteados.

## **3. Alcance o nivel de investigación**

La presente investigación tiene un enfoque descriptivo – correlacional, esto porque el estudio realizado describe teóricamente las dimensiones de las variables Engagement y Satisfacción Laboral, las cuales se correlacionan a través del estadístico Pearson.

## **4. Diseño de la investigación**

La presente investigación es transversal, pues pretende estudiar solamente el momento en que se realiza la misma y es no experimental, dado que los investigadores no influyen en el desarrollo del contexto natural de los encuestados. Y es transversal porque se recolecta la información en un único periodo de tiempo.

## **5. Población y muestra**

La población estará conformada por el total de trabajadores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma en Arequipa.

**Tabla 3: Cantidad de trabajadores por puesto**

Puesto	N° Trabajadores
Directivos	3
Plataforma	7
Ventanilla	8
Rotativo	7
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>

Elaboración propia

Nuestra muestra estará conformada por la totalidad de la población por lo que no se presentará error muestral.

## **6. Técnicas e instrumentos**

### **6.1. Engagement**

La técnica es la encuesta y el instrumento a utilizar es el cuestionario UWES, Utrecht Work Engagement Scale, Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo, 2011.

### **6.2. Satisfacción Laboral**

Para la presente investigación se utilizará la segunda versión de “Escala Satisfacción Laboral (SLSPC)”;

de la cual es autora la Magister Sonia Palma Carrillo, catedrática de la UNMSM.

## 7. Descripción de instrumentos

### 7.1. Engagement

El cuestionario UWES, Utrecht Work Engagement Scale, Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo, 2011. Utiliza una serie de afirmaciones que tratan de cómo se siente un colaborador en su trabajo utilizando la escala de Likert.

**Tabla 4: Puntajes Normalizados para el UWES -17**

	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje total
Muy Bajo	$\leq 2.17$	$\leq 1.60$	$\leq 1.60$	$\leq 1.93$
Bajo	2.18 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
Promedio	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
Alto	4.81 – 5.60	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35	4.67 – 5.53
Muy alto	$\geq 5.61$	$\geq 5.80$	$\geq 5.36$	$\geq 5.54$
M	3.99	3.81	3.56	3.82
SD	1.08	1.31	1.10	1.10
SE	.01	.01	.01	.01
Rango	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00

El Engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión (Salanova y Schaufeli, 2009, p.114) (Ver Anexo 6)

“Para interpretar las puntuaciones, por ejemplo, a través de los equipos de trabajo, de los departamentos, de distintos grupos de edad, de grupos ocupacional o de organizaciones enteras. Para interpretar las puntuaciones individuales o las puntuaciones agregadas, se utilizó la Tabla 4. En esta tabla, una puntuación muy alta (/baja) se corresponde con el 5 por ciento superior (/inferior) del grupo de referencia, una puntuación alta (/baja) se corresponde con el 25 por ciento superior (/inferior) del grupo de referencia y una puntuación moderada se corresponde con las personas que en el grupo de referencia se encuentran entre el 25 y el 75 por ciento” (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 114)

Por favor, lee cuidadosamente cada afirmación y decide si es que te sientes de esta manera en tu trabajo. Si es que nunca te has sentido en tu trabajo como especifica la afirmación dada, por favor, marca con una X el número 0 (cero) en el espacio que está al costado de la afirmación. Si alguna vez te has sentido en tu trabajo como especifica la afirmación leída, indica la frecuencia, marcando con una X el número (del 1 al 6) que mejor describa la frecuencia con la que sientas lo descrito.

**Tabla 5: Escala de alternativas para el instrumento**

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Muy frecuentemente</b>	<b>Siempre</b>
<i>Nunca</i>	<i>Dos veces al año</i>	<i>Una vez al mes o menos</i>	<i>Algunas veces al mes</i>	<i>Una vez en la semana</i>	<i>Dos veces en la semana</i>	<i>Todos los días</i>
0	1	2	3	4	5	6

Adaptado de UWES, Utrecht Work Engagement Scale, Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo, 2011, p.10. Elaboración propia.

**Tabla 6: Escala Utrech de Engagement en el Trabajo**

	0	1	2	3	4	5	6
1	En mi trabajo me siento lleno de energía						
2	Me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo						
3	Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar						
4	Me dejo llevar por mi trabajo						
5	Soy muy persistente con mi trabajo						
6	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando						
7	Mi trabajo está lleno de significado y propósito						
8	Estoy entusiasmado con el trabajo que realizo						
9	Mi trabajo me inspira						
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago						
11	Mi trabajo es retador						
12	El tiempo vuela cuando estoy trabajando						
13	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que está a mi alrededor						
14	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo						
15	Estoy inmerso en mi trabajo						
16	Me dejo llevar por mi trabajo						
17	Me es difícil desconcentrarme de mi trabajo						

## **7.2. Satisfacción Laboral**

La escala de Satisfacción Laboral (2009) trae consigo una lista de 27 puntos los cuales de conocer a fondo la satisfacción que tiene en su centro laboral

Favor de leer detenidamente cada una de las líneas y responda con total sinceridad, marcando con un aspa en cada una de las alternativas que considera desde su punto de vista. Siendo así TA Total acuerdo, EA En acuerdo, I Indeciso, ED En desacuerdo y TD Total desacuerdo

**Tabla 7: Escala de alternativas para el instrumento - encuesta**

	TA	A	I	D	TD
1. La distribución física del ambiente de trabajo, facilita la realización de mis labores.					
2. Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
3. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
5. Me siento mal con lo que gano.					
6. Siento que recibo de parte de la empresa “mal trato”.					
7. Me siento útil con la labor de realizo.					
8. El ambiente donde trabajo es confortable.					
9. El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
10. La sensación que tengo de mi trabajo, es que me están explotando					
11. Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo					
12. Me disgusta mi horario.					
13. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia					
14. Llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad del trabajo.					
15. La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
16. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas					
17. El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18. Me complace los resultados de mi trabajo.					
19. Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
20. En el ambiente físico en el que laboro, me siento cómodo					
21. Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
22. Me gusta el trabajo que realizo					
23. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
24. Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
25. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
26. Me gusta la actividad que realizo.					
27. Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					

Escala de Satisfacción (Palma, 2005)



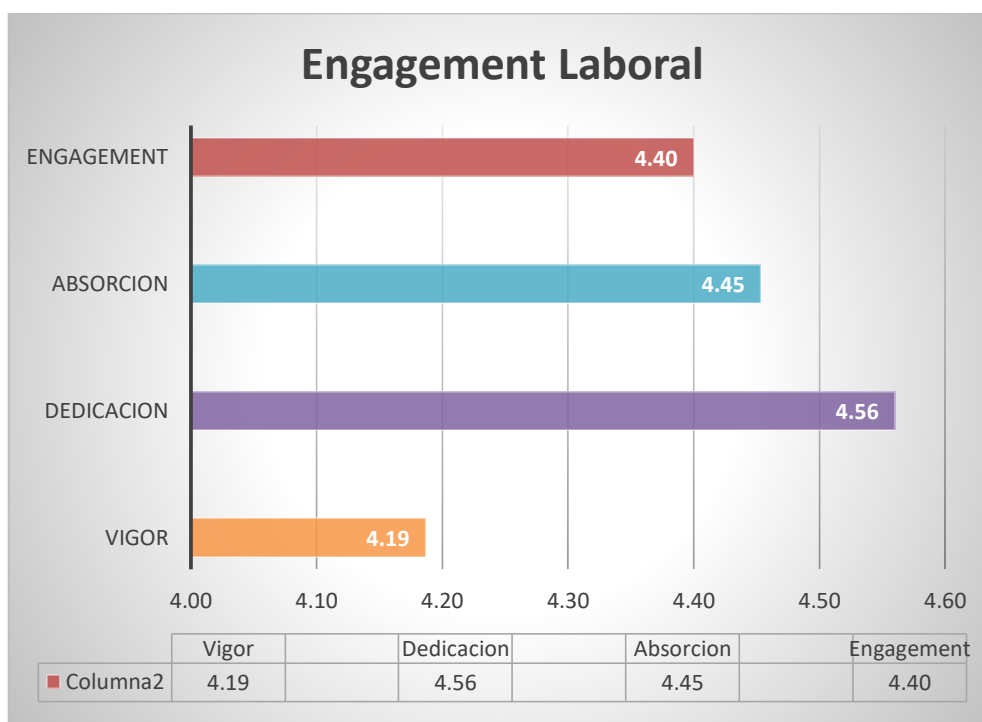
## **8. Proceso de recolección, sistematización y procesamiento de la información**

Para el proceso de recolección de datos se coordinó con la gerencia local de la agencia bancaria en el distrito de Cayma los horarios para abordar a los colaboradores de dicha empresa y aplicarles el cuestionario.

La duración de la recolección está prevista para 2 semanas. Su sistematización y el procesamiento de información se realizarán con el programa estadístico para las ciencias sociales SPSS, el cual nos permitirá realiza análisis estadísticos descriptivos e inferenciales, usando la correlación de Pearson.

## Capítulo IV Análisis e Interpretación de resultados

En el siguiente capítulo se presentaran los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos, en primer lugar, los resultados de la encuesta UWES para la variable engagement con sus respectivos análisis y la validación de la misma, seguidamente, los resultados de la encuesta SPL para la variable satisfacción con sus análisis respectivos y su debida validación. Finalmente, los resultados de la correlación de las variables hecha a través del programa SPCC.



*Figura 11:* Promedio final de engagement laboral del total de colaboradores de la Entidad Bancaria.

De color naranja podemos observar el promedio total del Engagement con 4.40. De igual manera tenemos que Absorción que corresponde a la fila azul tiene un promedio de 4.45, Dedicación, fila amarilla, con un promedio de

4.56 y vigor, fila verde, tiene un promedio total de 4.19. Evaluado en una escala del 1 al 6. Elaboración propia.

Como se puede observar en la siguiente figura, el promedio total, que está representado por la fila naranja, muestra que el promedio 4.40 se encuentra dentro del ítem “frecuentemente”; es decir, frecuentemente los colaboradores de la entidad bancaria tienen engagement. Lo cual, si bien es un promedio aceptable, no alcanza el nivel ideal, debiendo ser este más cercano al 6.

Este análisis del resultado se basa en la interpretación de la herramienta UWES como se puede visualizar en la Tabla 4, donde nos localizamos en un Nivel de Engagement promedio entre 3.07 a 4.66. (Salanova y Schaufeli, 2009). Se encontro tambien el resultado de Leon (2018) quien habiendo aplicado el mismo instrumento en una entidad similar al que se ha considerado como muestra para esta investigacion, obteniendo un resultado 4.2 de nivel de Engagement, concluyendo la existencia de este como se puede apreciar en los antecedentes.

De igual manera, cada una de las dimensiones del engagement: absorción, dedicación y vigor, son representadas por las filas, azul, amarilla y verde respectivamente, se encuentran también dentro del ítem “Frecuentemente”.

Cabe resaltar que el vigor es la dimensión con el promedio más bajo que corresponde a 4.19. Y la pregunta con menor puntaje fue la número 6: “Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar”. Como menciona UWES “El vigor se evalúa mediante los seis ítems, que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades” (Schaufeli Bakker, 2003. p. 7.)

**Tabla 8: Análisis de los resultados por ítem por cada pregunta Agencia Bancaria**

Pregunta	Nunca	Casi Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Frecuentemente	Muy Frecuente	Siempre	Total
P1	0	2	1	4	4	8	6	25
P2	0	1	2	3	5	8	6	25
P3	0	1	1	5	5	7	6	25
P4	0	1	1	5	7	10	1	25
P5	0	2	1	5	6	4	7	25
P6	0	2	3	7	4	5	4	25
P7	0	2	0	4	3	9	7	25
P8	0	0	3	3	3	5	11	25
P9	0	1	1	1	9	8	5	25
P10	0	2	1	1	6	7	8	25
P11	0	2	0	4	4	7	8	25
P12	0	1	3	3	5	10	3	25
P13	0	1	0	2	5	5	12	25
P14	0	1	1	5	9	7	2	25
P15	0	0	1	4	4	7	9	25
P16	0	3	1	7	5	7	2	25
P17	0	0	1	2	3	7	12	25

*Nota:* En la presente tabla se puede ver la cantidad de respuestas en cuanto ítems por preguntas en la encuesta engagement. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta UWES.

#### Interpretación:

La tabla 1 muestra que la mayoría de respuestas sobre engagement laboral fueron positivas, a excepción de la pregunta número 6: “Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar”. A pesar de esto, los resultados siguieron siendo positivos, puesto que sus 3 ítems “Frecuentemente, Muy Frecuente y Siempre” dieron la sumatoria (317) siendo esta superior a la sumatoria de los ítems negativos “Nunca, Casi Nunca y Rara Vez” (108). Resaltando que ninguno de los encuestados marcó “Nunca”.

**Tabla 9: Análisis del promedio total de Engagement por pregunta**

Pregunta	Engagement
P16 Me dejo llevar por mi trabajo	3.72
P6 Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando	3.76
P14 Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	4.04
P4 Me dejo llevar por mi trabajo	4.08
P12 El tiempo vuela cuando estoy trabajando	4.16
P5 Soy muy persistente con mi trabajo	4.2
P1 En mi trabajo me siento lleno de energía	N
P3 Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar	4.36
P2 Me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo	4.4
P9 Mi trabajo me inspira	4.48
P7 Mi trabajo está lleno de significado y propósito	4.52
P11 Mi trabajo es retador	4.52
P10 Estoy orgulloso del trabajo que hago	4.56
P8 Estoy entusiasmado con el trabajo que realizo	4.72
P15 Estoy inmerso en mi trabajo	4.76
P13. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que está a mi alrededor	4.96
P17 Me es difícil desconcentrarme de mi trabajo	5.08

*Nota:* La tabla 9 muestra de forma ordenada (de menor a mayor) los promedios totales del nivel de engagement obtenidos en cada una de las preguntas. La de menor promedio es la pregunta número 16 (3.72) y la de mayor promedio la pregunta numero 17 (5.08).

**Tabla 10: Análisis del promedio total de engagement según datos demográficos y características propias de la institución.**

		Vigor	Dedicación	Absorción	Engagement
Sexo	Hombres	5.2	4.8	4.5	4.8
	Mujeres	4.5	4.8	4.6	4.6
Puesto	Ventanilla	4.13	4.71	4.50	4.45
	Plataforma	4.71	4.76	4.50	4.66
	Directivo	3.89	4.27	4.50	4.22
	Rotativo	4.06	3.73	4.50	4.10
Estado Civil	Casado	4.33	4.75	4.56	4.55
	Soltero	4.12	4.47	4.30	4.30
Edad	20-25	3.82	4.22	4.11	4.05
	26-30	4.83	4.23	4.81	4.62
	31-35	4.75	4.33	4.50	4.53
	36-40	4.17	4.55	4.58	4.43
	41-50	4.56	5.07	5.00	4.87
	51-60	0.00	0.00	0.00	0.00

*Nota:* En la tabla podemos observar los promedios totales del engagement según datos demográfico (sexo, puesto, estado civil y edad), en una escala de 1 al 6.

#### Interpretación:

La tabla 9 nos muestra los resultados en relación a la variable demográfica "sexo". Los hombres son los que se encuentran más comprometidos con su trabajo con un promedio total de 4.8, obteniendo el mayor promedio en la dimensión Vigor con 5.2 y menor promedio en la dimensión Absorción con 4.5. Las mujeres obtuvieron un promedio total de 4.6, donde la dimensión con mayor promedio fue Dedicación con 4.8 y la que obtuvo menor promedio Vigor con un 4.5. Lo que nos hace ver que los hombres se sienten vigorosos en sus labores diarias, todo lo contrario, a las mujeres quienes ven al trabajo más como un reto.

En cuanto a la variable demográfica “Puesto laboral”, podemos encontrar que el área de plataforma tiene mayor puntaje total de engagement con 4.66, esto debido al promedio obtenido en la dimensión dedicación con 4.76, lo que quiere decir que los colaboradores de plataforma se sienten orgullosos de las labores que realizan.

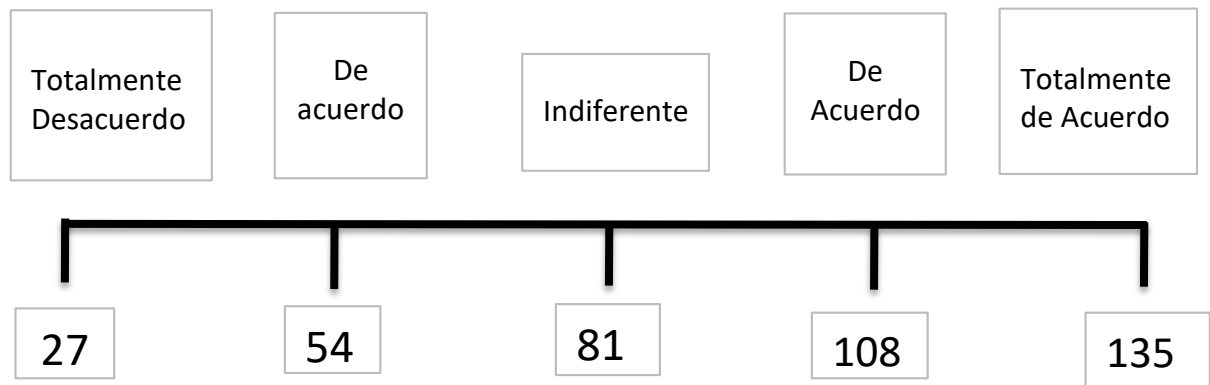
Analizando la variable demográfica estado civil, la tabla 3 muestra que los colaboradores casados son los que están más comprometidos con 4.55 a comparación de los colaboradores solteros con 4.30; y esto de nuevo debido al alto promedio obtenido en dedicación con 4.75. Se puede decir que los colaboradores casados se encuentran altamente identificados con su trabajo o que le encuentran mayor sentido.

Finalmente, en cuanto a la variable demográfica edad, los colaboradores que oscilan entre los 41 y 50 son los más comprometidos con un promedio de 4.87, esto debido al alto promedio obtenido en la dimensión dedicación; mientras que a comparación de los colaboradores de edades entre 21 y 25 que obtuvieron menor promedio (4.05), esto debido al promedio más bajo que es vigor con 3.82.

Cabe resaltar que los colaboradores entre 21 y 25, no vigorosos, podrían deberse a la falta de voluntad de dedicar esfuerzos, podemos concluir que la entidad bancaria no genera este tipo de voluntad en sus colaboradores.

Ya que la mayoría de colaboradores entre 36 y 50 años se encuentra comprometido con su trabajo, es interesante resaltar que la mayoría de colaboradores de este grupo está dentro de los casados; por lo que, sugerimos que la madurez y la responsabilidad familiar hacen que tengan estos altos niveles de compromiso.

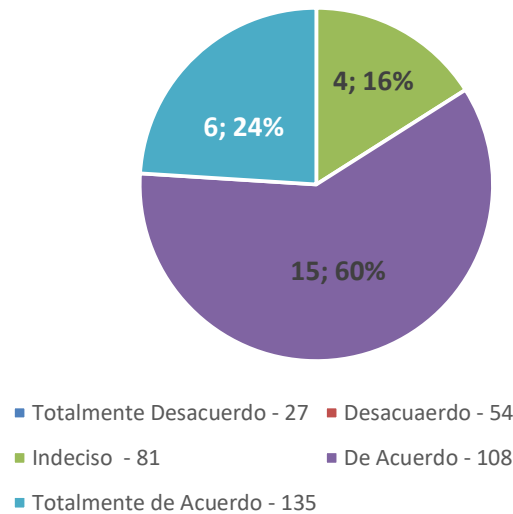
## SATISFACCION LABORAL



*Figura 12.* La figura Promedio de puntajes de Satisfacción Laboral muestra el puntaje total resultado de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas de cada ítem del cuestionario; el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 27, en caso el colaborador haya calificado con “Totalmente desacuerdo” (1) en todas las preguntas del cuestionario o 135 en caso un colaborador haya contestado “Totalmente de acuerdo” (5). Los puntajes altos significan una satisfacción frente al trabajo y los puntajes bajos una insatisfacción frente al trabajo. Elaboración propia.



Porcentaje total de colaboradores con satisfaccion  
Laboral - SL SPC

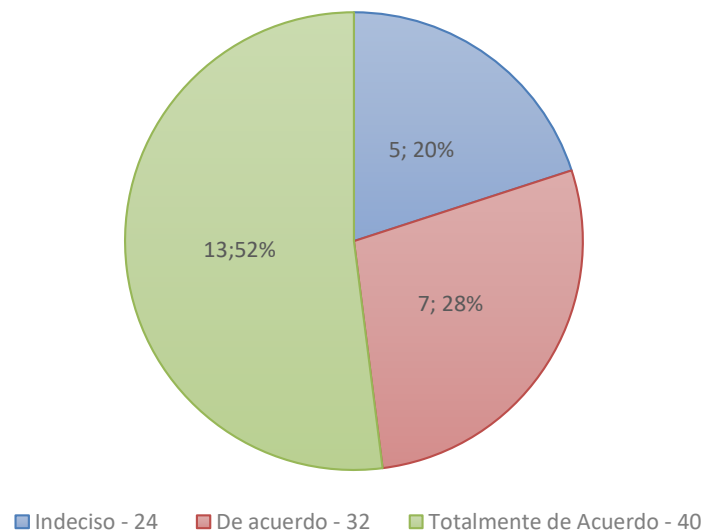


*Figura 13.* Porcentaje total de las personas con satisfacción laboral. Resultado de la encuesta a los colaboradores de una entidad Bancaria en Arequipa. Adaptación propia en base a los resultados de la encuesta SL-SPC.

Interpretación:

La figura 13 muestra un 84% de respuestas positivas; es decir, 21 encuestados, de los cuales podríamos afirmar que sienten satisfacción laboral. Encontrándose en el rango “de acuerdo”, el 60% (15) y en un rango “totalmente de acuerdo”, el 24% (6); mientras que, el 16% (4) indican sentirse indiferentes. Se podría decir que este último grupo está en duda sobre cómo se siente o no lo tiene claro; por lo que, no afirman ni niegan la situación. No obstante, cabe resaltar la ausencia de calificaciones negativas o desfavorables en la investigación “totalmente en desacuerdo y desacuerdo”.

### Porcentaje total de colaboradores en cuanto a la dimensión Significacion de la Tarea- SL SPC

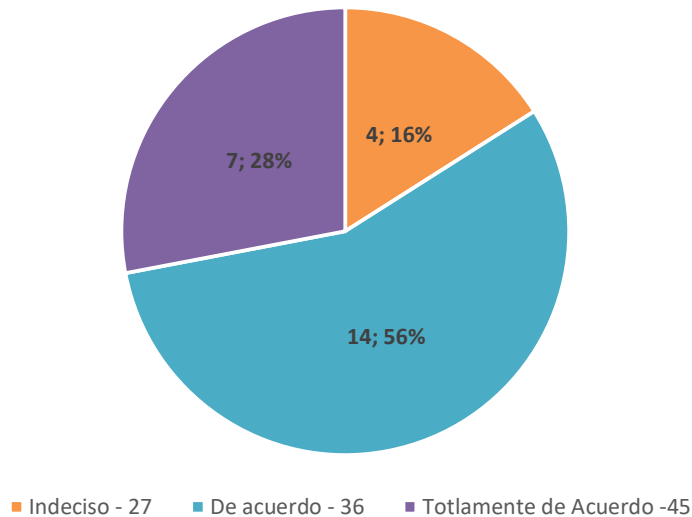


*Figura 14.* Porcentaje total de colaboradores en cuanto a la dimensión Significación de la Tarea. Resultado de la encuesta a los colaboradores de una entidad Bancaria en Arequipa. Adaptación propia en base a los resultados de la encuesta SL-SPC

#### Interpretación:

En cuanto a la dimensión Significación de la Tarea, la figura 14 nos muestra que el 80% de los colaboradores muestra resultados positivos en cuanto a el grado de impacto que tiene sus actividades sobre el actuar de otras personas en la organización, 52% (13) de ellos se encuentra dentro del rango “Totalmente de Acuerdo” y el 28% (7) se encuentra en el rango “de Acuerdo”; mientras que, solo el 5% de encuentra indiferente respecto al nivel de significancia de la tarea.

Porcentaje total de colaboradores en cuanto a la  
dimensión Condiciones de Trabajo - SL SPC

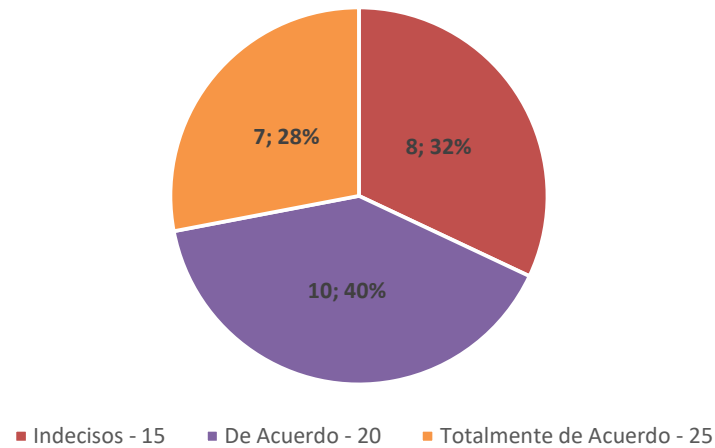


*Figura 15:* Porcentaje total de colaboradores en cuanto a Condiciones de Trabajo. Resultado de la encuesta a los colaboradores de una entidad Bancaria en Arequipa. Adaptación propia en base a los resultados de la encuesta SL-SPC.

Interpretación:

La figura 15 muestra el porcentaje total de colaboradores en cuanto a las condiciones de trabajo, observamos que 84% de los colaboradores muestran resultados positivos en cuanto al ambiente dentro del que desarrollan sus actividades diarias. De este porcentaje el 56% (14) se encuentra dentro del rango “de acuerdo” y el 28% (7) restante dentro del rango “totalmente de acuerdo”. No obstante, existe un 16% (4) de colaboradores son “indiferentes” ante las condiciones en las que laboran.

Porcentaje total de personas en cuanto a la  
dimensión Reconocimiento social o personal- SL  
SPC

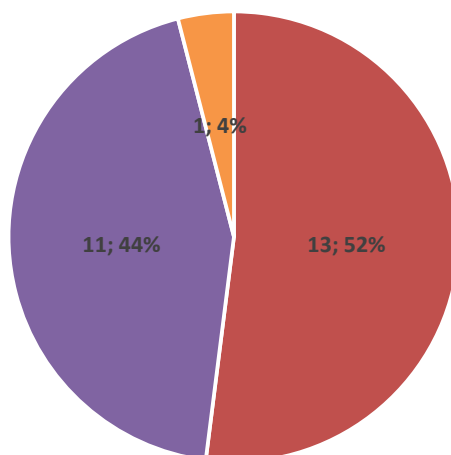


*Figura 16.* Porcentaje total de colaboradores en cuanto a Reconocimiento Social o personal. Resultado de la encuesta a los colaboradores de una entidad Bancaria en Arequipa. Adaptación propia en base a los resultados de la encuesta SL-SPC

Interpretación:

En cuanto a la figura número 16 podemos ver que, en cuanto a Reconocimiento social o personal, 68% de colaboradores muestran resultados positivos; por lo que, se interpreta que la mayoría de colaboradores se siente estimado y/o valorado por la entidad bancaria, de este porcentaje el 28% (7) de ellos se encuentra dentro del rango “totalmente de acuerdo” y un 40% (10) dentro del rango “De acuerdo”. Sin embargo, un 32% (8) se muestra indiferente ante sentirse reconocido por la entidad bancaria.

Porcentaje total de personas en cuanto a la  
dimensión Beneficios Economicos- SL SPC



■ Indeciso - 13   ■ De Acuerdo - 11   ■ Totalmente de Acuerdo - 1

*Figura 17:* Cuadro de porcentaje total de las personas en cuanto a beneficios económicos. Resultado de la encuesta a los colaboradores de una entidad Bancaria en Arequipa. Adaptación propia en base a los resultados de la encuesta SL-SPC.

Interpretación:

En cuanto a la dimensión Beneficios Económicos, en la figura 17 se puede identificar que solo el 48% (12) de los colaboradores responden de forma positiva respecto a la retribución de sus servicios prestados a la organización, mientras que el 52% (13) se muestran indiferentes frente a las retribuciones recibidas. Este último resultado es relevante debido a que nos muestra que más del 50% de los colaboradores se muestra indeciso; no obstante, sólo un 4% de la población responde estar “totalmente de acuerdo” con los beneficios que reciben por la prestación de sus servicios.

**Tabla 11: Análisis de resultados por ítem de Satisfacción Laboral según datos demográficos y características propias de la institución.**

		<b>TD - 27</b>	<b>D – 54</b>	<b>I – 81</b>	<b>A - 108</b>	<b>TD - 135</b>
<b>Sexo</b>	<b>Hombres</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
	<b>Mujer</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>4</b>
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>6</b>
<b>Puesto</b>	<b>Ventanilla</b>	0	0	1	4	4
	<b>Plataforma</b>	0	0	1	8	1
	<b>Directivo</b>	0	0	2	1	0
	<b>Rotativo</b>	0	0	0	1	2
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>7</b>
<b>Estado Civil</b>	<b>Casado</b>	0	0	2	5	1
	<b>Soltero</b>	0	0	2	10	5
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>6</b>
<b>Edad</b>	<b>20-25</b>	0	0	1	6	3
	<b>26-30</b>	0	0	0	3	2
	<b>31-35</b>	0	0	1	2	0
	<b>36-40</b>	0	0	1	3	0
	<b>41-50</b>	0	0	1	1	1
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>6</b>

*Nota:* En la tabla podemos observar la cantidad de personas en cuanto a los ítems según los datos demográficos (sexo, puesto, estado civil y edad).

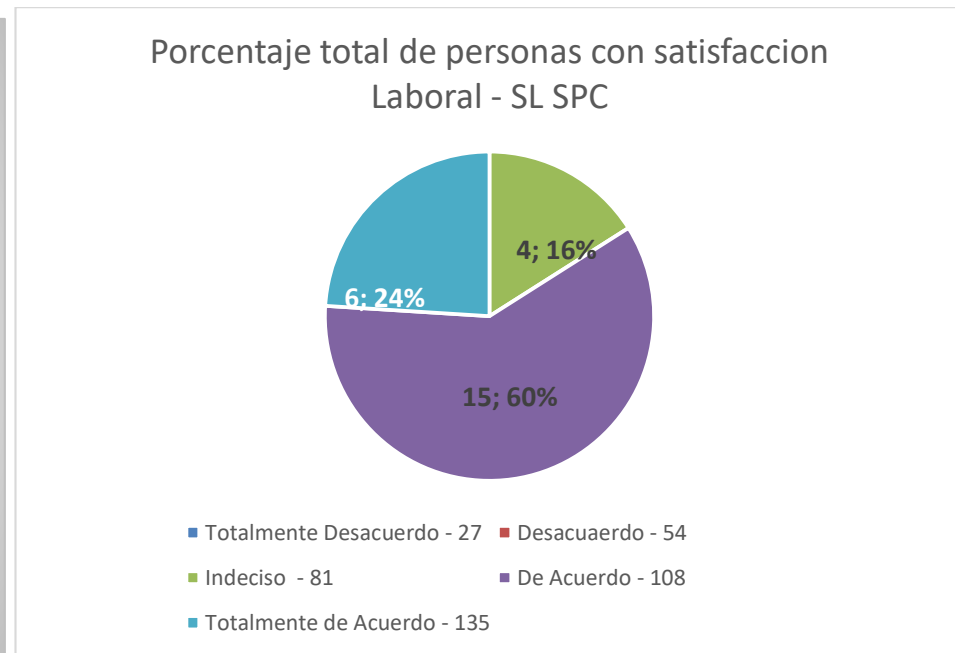
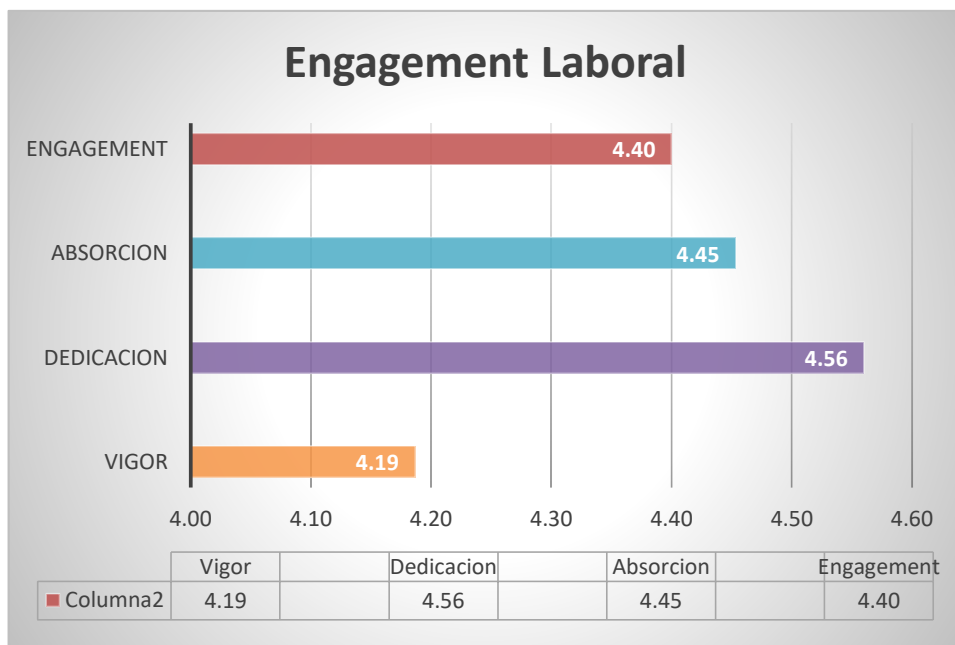


Figura 18: Comparación de Niveles de Engagement con la existencia de Satisfacción Laboral. Elaboración propia

#### Interpretación:

Contrastando los resultados obtenidos por los cuestionarios de engagement (UWES) y satisfacción laboral (SL-SPC) aplicados a los colaboradores observamos que dan resultados positivos para ambas encuestas, lo cual demuestra que si existe Engagement y Satisfacción laboral en la oficina de la entidad bancaria.

Contrastando los resultados obtenidos por los cuestionarios de engagement y satisfacción laboral aplicados a los colaboradores, observamos que los colaboradores de plataforma dan resultados positivos a ambas encuestas y aunque estos no sean tan altos, demuestran que esta área está *comprometida y satisfecha* laboralmente en comparación a las otras áreas. Así, estos resultados pueden atribuirse a diferentes razones, entre las que podríamos resaltar: las comisiones, mayores horas de refrigerio, su estatus de contratación (al ser personal ya nombrado por el banco) por lo que tienen mayores beneficios, etc.

Por otro lado, según el estado civil, identificamos que los colaboradores casados están más enganchados; mientras que, en cuanto a satisfacción son los solteros los que lideran la encuesta, atribuimos estos resultados a que los colaboradores casados, por la edad y el tiempo que laboran en el banco están nombrados; lo que significa, que cuentan con mayores beneficios laborales (capacitación anual, posibilidad de crecimiento profesional, etc.) y económicos (aumento de salario, utilidades, comisiones, etc.) , y esto podría generarles mayor estabilidad.

Adicionalmente, se necesita comprobar la validez de los instrumentos utilizados; por lo que, a través del programa SPSS (Statistical Package for the Sciences) se realizó la fiabilidad de los instrumentos, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 12: Validación de la variable Engagement.**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
<b>.969</b>	<b>17</b>

Elaboración propia.



La validez de un instrumento se determina a través del grado en que este mide aquello que pretende medir. Así el Alfa de Cronbach razona que los ítems utilizados en el instrumento, que deben estar medidos en escala Likert, miden un mismo constructo; por lo que, asume que están altamente correlacionados. (Welch y Comer, 1988).

Como se puede ver en la Tabla 11, el resultado de la fiabilidad para la variable es engagement es, de 0.969 siendo en definitiva cercano a 1, lo que indica la consistencia interna de los ítems, por tanto, la validación del instrumento.

**Tabla 13: Validación de la variable Satisfacción Laboral**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
.909	27

Elaboración propia.

Sin embargo, el resultado para la variable satisfacción si bien fue de 0.909 algunos se encontraron que 3 de las preguntas, de la encuesta no colaboraban con el resultado siendo estas las preguntas 2,14, 24 debido a que mostraban un resultado menor a 0.3; por lo cual, fueron retiradas. (ver anexo 4).

Así, sin estos 3 ítems, se volvió a realizar la prueba, donde nuestro Alfa de Cronbach fue superior llegado a 0.921 (ver tabla 13), lo que comprueba la validez del instrumento aplicado.

**Tabla 14: Validación de la variable Satisfacción Laboral Corregido**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.921	24

Elaboración propia.

## **Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

#### **1.1. Conclusión General:**

Como vimos anteriormente se realizó la encuesta engagement Scale Student (UWES-S) (Schaufeli y Bakker, 2003) y encuesta SL-SPC (Palma, 2005) a un total de 25 colaboradores de la agencia bancaria. Luego de haber realizado el estudio y la correlación entre las variables engagement, definida como el estado mental positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo que se caracteriza por la absorción, vigor y dedicación (García , 2013), y satisfacción laboral, definida como el conjunto de actitudes que una persona presenta o desarrolla frente a su trabajo (Chiang, et al, 2010) se concluye que: Con un puntaje de 0.819 la correlación es significativa (ver tabla 14), por lo cual podemos inferir que el engagement sí tiene influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de la agencia bancaria del distrito de Cayma – Arequipa. Así, mientras mayor sea el engagement más satisfacción laboral se puede encontrar; por el contrario, a menos engagement menor puede ser el nivel de satisfacción laboral.

**Tabla 15: Correlación de variables**

Correlaciones		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Correlación de Pearson	1	,819**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	25	25
VAR00002	Correlación de Pearson	,819**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	25	25

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Elaboración propia.

## 1.2. Conclusiones Específicas

En cuanto a la variable engagement, que mide el estado afecto-cognitivo; es decir, el estado mental positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo, luego de haber realizado el estudio se concluye:

### 1.2.1. Engagement Laboral

#### Primera conclusión:

Como primera dimensión del engagement, el vigor, que evalúa niveles altos de adaptabilidad y energía en el trabajo; además de la persistencia por realizar sus actividades diarias a pesar de su dificultad, obtuvo un promedio de 4.19 en un rango del 1 al 6, que corresponde a “frecuentemente” siendo un resultado positivo pese a que no es lo suficientemente alto como podría. Esto según el manual de interpretación del instrumento UWES (Ver Tabla 4)

“Aquellos que presentan altos puntajes en vigor generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia en lo que concierne a su trabajo” (Schaufeli y Bakker, 2003. p.7.)

Analizando las preguntas que nos llevan específicamente a este resultado de vigor, podemos observar que la pregunta con mayor puntaje es la número 2 “me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo” con 4.4; mientras, la número 6 “incluso cuando las cosas no van bien continuo trabajando” obtuvo el más bajo promedio siendo un 3.76. Lo que significa que, si bien los colaboradores de la agencia bancaria tienen buenos niveles de energía, al parecer su nivel de resiliencia; capacidad de superar circunstancias, es bajo, puesto que afirmaron que ante las dificultades solo algunas veces persisten.

### **Segunda conclusión:**

La dedicación, dimensión que mide la inspiración, el entusiasmo y el orgullo que siente un colaborador con su trabajo, alcanzo un promedio de 4.45. . Esto según el manual de interpretación del instrumento UWES (Ver Tabla 4).

“Aquellos que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante. Por lo tanto, ellos generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos en relación a su trabajo.” (Uwes, 2011, p.7)

Las respuestas más resaltantes son: con 4.72 “Estoy entusiasmado con el trabajo que realizo” siendo la mejor puntuada y “Mi trabajo me inspira” con 4.48 siendo el puntaje más bajo. Si bien los colaboradores de la agencia bancaria se sienten entusiasmados con su labor, no logran encontrarle totalmente un sentido a este, puesto que no consideran significativa la experiencia; sin embargo, sigue siendo un reto para ellos.

### **Tercera conclusión:**

Finalmente, la absorción, que evalúa el nivel de concentración e inmersión de los colaboradores en sus labores diarias, pudiendo perder la noción del tiempo mientras realizan sus funciones, obtuvo un promedio de 4.56; siendo la dimensión mejor puntuada; por lo que, en términos generales podríamos llegar a la conclusión de que los colaboradores se sienten *absortos* cuando ejercen sus labores. . Esto según el manual de interpretación del instrumento UWES (Ver Tabla 4)

“Los que presentan bajos puntajes en absorción, no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo, no presentan dificultad en dejarlo ni dejan de poner atención a su entorno ni al tiempo que transcurre.” (Schaufeli y Bakker, 2003. p. 8.)

Confusamente, las preguntas más relevantes para esta dimensión terminan siendo las preguntas con mayor y menor puntaje de todo el cuestionario de engagement, con 5.08 “Me es difícil desconcentrarme de mi trabajo” y con 3.72 “Me dejo llevar por mi trabajo”. Sabiendo que las operaciones bancarias necesitan niveles altos de concentración para no cometer errores garrafales, le hayamos sentido a que los colaboradores le hayan dado el más alto puntaje; sin embargo, el hecho de no dejarse llevar por el trabajo significa una vez más que si bien pueden estar concentrados por miedo a cometer errores no dejan de percibir lo que hay a su alrededor, ni mucho menos que se les pase totalmente el tiempo.

### **1.2.2. Satisfacción Laboral**

En cuanto a la variable satisfacción laboral, que evalúa el estado mental positivo y placentero resultado de las experiencias laborales de un colaborador de manera subjetiva, después de haber hecho el estudio llegamos a las siguientes conclusiones:

#### **Primera conclusión**

La significación de la tarea, evaluadora del nivel de impacto que tienen las actividades del colaborador sobre las acciones de otras personas dentro de la organización, obtuvo un resultado positivo donde el 80% de los colaboradores respondió dentro de los rangos “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. Es necesario resaltar que no se obtuvo resultados negativos; sin embargo, un 20% de los colaboradores respondió de forma “indecisa”. Por lo que se concluye, que si existe significación de la tarea; es decir, sienten que sus labores diarias impactan sobre las vidas y el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo (cliente).

#### **Segunda conclusión**

Las condiciones de trabajo, refiere a la situación del ambiente en el que los colaboradores desarrollan sus actividades diarias, muestra que el 84% de colaboradores se encuentra de acuerdo con las mismas. Como conclusión, las condiciones de trabajo proporcionadas por la agencia bancaria son favorables para el correcto desenvolvimiento de sus labores diarias.

#### **Tercera conclusión:**

En cuanto al reconocimiento personal, enfocada en la valoración y/o estima que el colaborador siente que la organización tiene de ellos, se infiere que solo un 68% de los colaboradores se siente reconocido en la organización, destacando un 32%

que se encuentra indeciso respecto al reconocimiento recibido por parte de ella. En conclusión, si bien el resultado se encuentra positivo no es óptimo.

### **Cuarta conclusión**

Los beneficios económicos, enfocados en la sensación de justicia con respecto a la retribución que reciben de parte de la organización por los servicios que prestan, muestran que solo el 48% de los colaboradores respondió de forma positiva. En conclusión, la mayor parte de los colaboradores no se siente de acuerdo con los beneficios económicos brindados por la organización. Esto puede deberse a que la mayor cantidad de encuestados pertenecen a las áreas de plataforma y ventanilla.

## **2. Recomendaciones**

### **2.1. Recomendación general**

Luego de analizar los resultados del estudio, y confirmar la correlación entre el engagement y la satisfacción laboral para la agencia bancaria, encontramos que, si bien el nivel de engagement existente es positivo, nosotros recomendamos potenciar la dimensión vigor (dimensión con menor promedio obtenido), de forma que incremente el promedio total de engagement y así incrementar el nivel de satisfacción laboral en la organización.



## **2.2. Recomendaciones específicas**

### **2.2.1. Engagement**

En cuanto a la variable engagement, la cual dio un promedio de 4.40, siendo positivo para el presente estudio, damos las siguientes recomendaciones.

#### **Primera recomendación**

Con respecto al vigor, primera dimensión del engagement, enfocada en evaluar la persistencia por realizar las actividades diarias, así como la adaptabilidad y energía en el trabajo, a través de los resultados recomendamos: fortalecer el sentimiento de vigor y fuerza de los colaboradores de la agencia bancaria, incentivándolos mediante el reconocimiento de su esfuerzo diario por cumplir con todas sus labores, como ejemplo alcanzar sus metas y/o valorar el empeño que ponen en lograrlas, otorgar incentivos en los “martes de calidad”, espacio donde la organización revisa los resultados de sus colaboradores semanalmente. Asimismo, sugerimos potenciar el apoyo que se les brinda a los colaboradores cuando sienten que no les está yendo bien en sus actividades diarias (logro de objetivos, metas, etc), a través de una política de puertas abiertas que logre establecer un lazo de confianza, el cual permita solicitar ayuda o capacitación para reforzar sus conocimientos, generándoles mayor seguridad

#### **Segunda recomendación**

En cuanto a dedicación; dimensión centrada en medir el entusiasmo, la inspiración, el orgullo que siente un colaborador con su trabajo; tras los resultados obtenidos recomendamos: fortalecer el entusiasmo que sienten los colaboradores de la agencia bancaria con el trabajo que realizan; a través de actividades como por ejemplo, que los superiores de cada área sean capacitados en cursos de liderazgo y motivación para que brinden pequeñas sesiones de coach a sus colaboradores; establecer un mejor clima laboral a través de

actividades grupales que incentiven la competencia, siendo esta premiada durante el mes. Por otro lado, sugerimos poner mayor énfasis en la parte de inspiración; apoyando las iniciativas y proactividad de los colaboradores, a través del respaldando en sus operaciones y/o estableciendo un programa de soluciones innovadoras que ayuden a resolver problemas cotidianos.

### **Tercera recomendación**

Como tercera dimensión del engagement, la absorción, enfocada en el los niveles de concentración e inmersión de los colaboradores en el trabajo, tanto como perder la noción del tiempo mientras laboran. Luego de los resultados obtenidos, si bien los colaboradores de la agencia bancaria responden estar concentrados la mayor parte del tiempo mientras realizan sus labores, esto debido a la alta concentración que requieren las actividades propias del puesto en una entidad financiera. Recomendamos reducir el nivel de presión sobre los colaboradores con respecto a los tiempos de atención, esto a la alta afluencia de público en la agencia; apoyándolo o facilitando los permisos, firmas o procedimientos para el eficiente cumplimiento de sus labores.

#### **2.2.2. Satisfacción Laboral**

En cuanto a satisfacción laboral, el 84% de los colaboradores indico un resultado positivo ante la existencia de satisfacción en la entidad financiera, ante esto realizamos las siguientes recomendaciones:

#### **Primera recomendación:**

En cuanto a la significación de la tarea, recomendamos sensibilizar a los colaboradores a través de capacitaciones en las cuales se explique el nivel de importancia e impacto que tienen cada una de sus actividades diarias y como estas pueden repercutir en su entorno de forma positiva o negativa.

### **Segunda recomendación:**

Al responder de forma positiva los colaboradores ante las condiciones de trabajo, vemos por conveniente, continuar preservando el ambiente de los trabajadores, manteniendo en buen estado los equipos, facilitando material de trabajo y conservar el nivel de soporte técnico. Sin embargo, sugerimos implementar un programa de pausas activas, las cuales permitan a los colaboradores mejorar su desempeño laboral; adicionalmente perfeccionar la ergonomía de los ambientes de trabajo, ya que un colaborador pasa mas de 10 horas en su puesto de trabajo.

### **Tercera recomendación:**

Respecto a la variable Satisfacción Laboral, si bien es cierto se tuvo una correlación positiva acorde a lo planteado en la hipótesis, en una de sus dimensiones “reconocimiento personal” no se obtuvo el nivel óptimo esperado, por lo cual sugerimos implantar un programa de capacitación para los directivos en el cual se toquen temas de empatía para con sus colaboradores, de forma que brinden el soporte necesario en las áreas operativas. Igualmente a parte de las metas, comenzar a darle mayor relevancia a las actitudes, aptitudes y habilidades blandas al momento de evaluar el desempeño para oportunidades de crecimiento profesional.

### **Cuarta recomendación:**

Siendo la dimensión con menor porcentaje de respuesta positiva, los beneficios económicos, se recomienda: Hacer una evaluación sobre las subvenciones que ofrecen las empresas del rubro, puesto que existe un desnivel salarial, y así poder generar mayores beneficios o nivelarse de acuerdo al mercado. Adicionalmente, realizar una evaluación a la estructura salarial de

acuerdo a la jerarquía, ya que se conoce la gran brecha salarial entre los puestos de trabajo.

#### Lista de Referencia Bibliográfica

- Albrán , A. (2016). *Síndrome de burnout y engagement en el personal administrativo de una entidad educativa privada de la ciudad de Trujillo*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Albran, A. (2016). *Síndrome del Burnout y Engagement en el personal administrativo de una entidad educativa privada de la ciudad de Trujillo*. Trujillo: Univesidad Privada del Norte.
- Aranaz, J., & Mira, J. (1988). Cuestionario Font Roja. Un instrumento de medida de la satisfacción en el medio hospitalario. *Todo Hospital*, 52, 63-66.
- Bakker , A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology* 29 , 107-115.
- Blum, & Naylor. (19 de Enero de 1982). *Eumed*. Obtenido de Eumed.:  
<http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/prc/Conceptos%20de%20Satisfaccion%20Laboral.htm>
- Bobadilla , M., Callata , C., & Caro , A. (2015). *Engagement Laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global*. Lima - Perú: Universidad del Pacifico.
- Bolivar, J. M. (20 de Setiembre de 2015). *Diferencias entre Eficiencia, Eficacia y Efectividad*. Obtenido de <http://www.optimainfinito.com/2015/09/diferencias-entre-eficiencia-eficacia-y-efectividad.html>.
- Castro, J. (2009). *Comportamiento Organizacional I*. Lima: Perú: Fondo Editorial de la UIGV.
- Chiang , M., & Sigoña, M. (2011). *Burnout en trabajadores de hospitales comunitarios o de baja complejidad: una comparración de género y de nivel de escolaridad*. Revista de Psicología de la Universidad de Chile.
- Chiang, M. M., Salazar, C. M., Huerta, P. C., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85.
- Chiang, M., M, M., & A., N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la Satisfaccion Laboral* . Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de Recursos Humanos* . Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chinchilla Albiol, N. (1991). *Teoría de la Organización: Contenido del campo general. Status Questionis*. Barcelona: Universidad de Navarra.
- Cox, T., Griffiths, A., & Leka, S. (1999). *La organización del Trabajo y el estrés*. Nottingham.
- Davey, K. (2016). *Feicidad y Engagement en estudiantes de educación superior que trabajan en Lima*. Lima : Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Dawes, R. (1994). *Theory of work adjustment*.
- Díaz, F., & Gómez, I. C. (2016 p.5). LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL SÍNDROME DE BURNOUT EN LATINOAMERICA ENTRE 2000 Y EL 2010. *Psicología desde el Caribe Volumen 33*.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2002). *Gobierno de Personas en la Empresa*. Barcelona: Ariel.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-Out. *JOURNAL OF SOCIAL ISSUES VOLUME*, vol. 30, nº 1, 159-165.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 104.
- García, C. (2013). *Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012 - marzo de 2013*. Xalapa: Universidad Veracruzana.
- Gargallo Castel, A. (2006). La Satisfacción Laboral y sus determinantes en las Cooperativas. *Dialnet*.
- Gargallo, A. (2006). La Satisfacción Laboral y sus determinantes en las Cooperativas. *Dialnet*.
- Grandados, C. (2015). *Engagement Laboral en la dirección de gestión humano de la contraloría general de la república*. Bogotá : Univesidad Abierta y a Distancia.
- Huapaya, K. (2017). *Engagement y Satisfacción Laboral en docentes del nivel secundario de las instituciones educativas públicas del distrito de Nuevo Chimbote*. Chimbote: Universidad Cesar Vallejo.
- Huarachi, A., & Lluen, S. (2014). *Burnout y Engagement en estudiantes universitarios*. Arequipa: Universidad Católica Santa María.
- Ironson, G., Smith, P., Brannick, M., Gibson, W., & Paul, K. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200. .

- Lawler, E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterrey.
- Leon , M. (2017). *Estudio del engagement laboral en trabajadores de atención al público de Scotiabank, Arequipa 2017*. Arequipa: Universidad Catolica San Pablo .
- Locke, E. (1968). *What is job satisfactory?* California: american psychology association.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349.
- Lozano, C. (2015). *Docentes Universitarios: una mirada desde la autosuficiencia general y engagement laboral*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Manene, L. M. (26 de Setiembre de 2012). *MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y SUS TEORÍAS*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>.
- Manzano, G. (s.f.). BURNOUT Y ENGAGEMENT EN UN COLECTIVO PREPROFESIONAL. *Boletín de Psicología*, No. 74, 79-102.
- Márquez Pérez, M. (2009). Satisfaccion Laboral. *Asociación de Egresados y Graduados PUCP*, 1.
- Maslach, C. (1993 ). *Burnout: A Multidimensional Perspective*. Berkeley.
- Mon , S., Cardona , P., Chinchilla, N., Miller , P., Pérez , J., Pin , J., . . . Torres , M. (2001). *Paradigmas del Liderazgo*. Madrid : Mc Graw-Hill Interamericana de España .
- Montero, J. (2016). *El síndrome de burnout y sus diferentes manifestaciones clinicas: una propuesta para la intervencion*. España: Universidad de Zaragoza.
- Organizacion Mundial de la Salud, (. (2016). *Pan American Health Organization*. Obtenido de Pan American Health Organization.: [http://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11973%3Aworkplace-stress-takes-a-toll-on-individuals-employers-and-societies&Itemid=135&lang=es](http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11973%3Aworkplace-stress-takes-a-toll-on-individuals-employers-and-societies&Itemid=135&lang=es)
- Palma, S. (2005). *Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción SL-SPC. Materiales*.
- Pérez , J. (2000). *La empresa: Una organizacion humana* . Madrid : Rialp.
- Pérez, J. (1999). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: Ediciones RIALP.
- Quarstein, V., McAffe , R., & Glassman, M. (1992). *The situational occurrences theory of job*.
- Quiroz , L., & Yopez , C. (2016). *Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano, en los*

*millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana.* Arequipa: Universidad Católica San Pablo.

Robbins , S. P., & Coulter, M. (2010 ). *Administración.* Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Robbins , S., & Coulter , M. (2010). *Administración.* México: Pearson educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Pearson Educacion.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009 p.79). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009 p.83). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: PEARSON.

Ruiz de Alba, J. L. (2013). El Compromiso Organizacional: Un valor Personal y empresarial en el Marketing Interno. *Revista de Estudios Empresariales.*, 67-86.

Salanova , M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión.* Alianza.

Salanova , M., & Schaufeli , W. (2004). *El engagement de los empleados: un reto emergente para la Direccion de Recursos Humanos .* Estudios financieros .

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES - Utrecht Work Engagement Scale .* Occupational Health Psychology Unit.

Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 5-14.

Tinoco, C., & Soler, S. (2011). Aspectos Generales del concepto "capital humano". *Criterio Libre*, 9 , 203 - 226.

Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (19 de Enero de 1967). *University of Minnesota.* Obtenido de University of Minnesota,: <http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>

Welch , & Comer. (1988). *Alfa de Cronbach y consistencia interna de ítems.* Obtenido de <https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>

## ANEXOS

### 1. Cronograma

Actividades		MESES															
		Dic				Ene				Febr				Mar			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Definición del Tema de Investigación	X															
2	Investigación y búsqueda de antecedentes		X	X													
3	Planteamiento del Problema de Investigación			X													
4	Descripción del Problema de Investigación				X												
5	Sistematización del Problema				X	X											
6	Definición de los objetivos de la Investigación					X											
8	Elaboración del marco teórico						X	X	X								
9	Definición de los aspectos metodológicos								X								
10	Trabajo de campo								X								
11	Recolección de datos									X							
12	Procesamiento de la información									X	X						
13	Análisis de los datos recogidos										X	X					
14	Elaboración de conclusiones y recomendaciones											X	X				
15	Elaboración del informe final													X	X		
16	Corrección del informe final														X		
17	Presentación															X	
18	Sustentación																X



## 2. Presupuesto

DESCRIPCION DEL ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>MATERIALES DE ESCRITORIO</b>			
Papel bond A4 75 gr.	10 millares	S/. 19.50	S/. 195.00
Lapiceros	35 unidades	S/. 1.50	S/. 52.00
Resaltadores	5 unidades	S/. 2.50	S/. 12.50
Correctores	6 unidades	S/. 3.00	S/. 18.00
Folder de Manila	14 unidades	S/. 0.50	S/. 7.00
USB	3 unidad	S/. 40.00	S/. 120.00
		<b>TOTAL</b>	<b>S/. 404.50</b>

<b>SERVICIOS</b>			
Movilidad	50	S/. 9.00	S/. 450.00
Fotocopias			S/. 80.00
Impresiones			S/. 300.00
Empastados	6	S/. 25.00	S/. 150.00
Anillado	8	S/. 3.00	S/. 24.00
Internet	4	S/. 100.00	S/. 400
Acceso a libros y papers Online	10	S/. 30.00	S/. 300.00
		<b>TOTAL</b>	<b>S/. 1704.00</b>

<b>TOTAL</b>	<b>S/. 2108.50</b>
--------------	--------------------

### 3. Cuadro de confiabilidad de Engagement

		Correlaciones																	Sumatoria
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	
7																			
8	Coefficiente de correlación	1.00	.922	.897	.718	.761	.797	.809	.897	.710	.741	.735	.838	.872	.871	.719	.398	.270	.885
9			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.046	.191	.000
0	Sig. (bilateral)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
1	N																		
2	Coefficiente de correlación	.922	1.000	.824	.857	.707	.860	.738	.546	.822	.898	.757	.468	.658	.524	.668	.363	.130	.865
3	Sig. (bilateral)	.000	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.005	.001	.000	.000	.018	.000	.007	.000	.074	.535	.000
4	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
5	Coefficiente de correlación	.897	.824	1.000	.823	.787	.705	.585	.843	.585	.825	.828	.708	.847	.849	.480	.194	.459	.800
6	Sig. (bilateral)	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.002	.000	.003	.000	.001	.000	.000	.000	.015	.253	.021	.000
7	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
8	Coefficiente de correlación	.718	.857	.823	1.000	.773	.844	.797	.688	.787	.890	.759	.430	.497	.788	.698	.485	.360	.844
9	Sig. (bilateral)	.000	.000	.001	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.037	.013	.000	.000	.002	.077	.000
0	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
1	Coefficiente de correlación	.761	.707	.787	.773	1.000	.815	.810	.738	.788	.895	.747	.593	.567	.795	.700	.337	.407	.883
2	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.004	.000	.000	.100	.036	.000
3	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
4	Coefficiente de correlación	.797	.880	.705	.844	.815	1.000	.737	.852	.882	.746	.788	.508	.838	.582	.811	.255	.323	.828
5	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.010	.001	.002	.001	.219	.115	.000
6	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
7	Coefficiente de correlación	.809	.738	.898	.797	.810	.737	1.000	.727	.838	.725	.777	.518	.818	.719	.886	.467	.500	.988
8	Sig. (bilateral)	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008	.001	.000	.000	.018	.011	.000
9	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
0	Coefficiente de correlación	.887	.546	.842	.868	.736	.822	.727	1.000	.786	.838	.843	.788	.822	.738	.856	.254	.889	.855
1	Sig. (bilateral)	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.221	.000	.000
2	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
3	Coefficiente de correlación	.710	.822	.898	.787	.798	.882	.838	.768	1.000	.889	.742	.579	.903	.793	.805	.435	.810	.877
4	Sig. (bilateral)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.010	.000	.000	.000	.001	.000
5	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
6	Coefficiente de correlación	.741	.889	.825	.880	.895	.746	.725	.838	.889	1.000	.706	.888	.738	.889	.853	.380	.549	.854
7	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.081	.004	.000
8	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

## 4. Cuadro de confiabilidad de Satisfacción Laboral

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29
1	Coeficiente de correlación																												
2	1.000	-115	079	215	402	169	339	445	-127	-071	205	223	102	251	422	372	055	151	153	462	361	115	365	-227	275	210	386	357	103
		583	706	301	046	418	091	036	546	736	327	285	628	225	036	067	732	361	057	030	076	585	057	274	163	310	057	088	088
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
3	-115	1.000	091	-076	484	079	-104	137	279	034	-076	-029	-344	-113	-106	-370	190	165	-170	-004	026	-060	-24	-042	-024	-093	028	028	028
		583	695	710	014	527	622	514	177	872	339	585	690	093	531	613	131	343	376	418	366	902	748	305	841	309	057	055	055
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
4	079	091	1.000	345	149	362	330	-005	147	550	148	517	532	161	316	001	329	617	151	386	361	534	420	111	387	582	269	583	25
		706	695	091	476	059	054	963	484	004	480	008	006	442	100	397	108	001	472	049	076	002	038	538	058	002	153	002	002
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
5	215	-076	345	1.000	305	360	555	426	485	231	-064	197	426	156	455	-006	017	438	-032	457	325	500	479	-137	487	523	236	550	25
		301	710	091	139	077	002	033	013	057	691	345	033	456	022	377	338	029	679	022	115	011	015	514	014	007	256	004	004
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
6	402	484	149	305	1.000	427	329	204	434	251	383	317	127	-172	257	089	-020	290	357	407	256	116	309	-286	166	184	173	533	25
		046	014	476	139	036	109	328	030	226	052	123	545	412	214	638	923	160	080	042	153	575	133	146	458	379	405	006	006
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
7	169	079	362	360	427	1.000	492	152	324	519	355	693	323	043	319	271	302	640	259	427	386	367	523	036	445	507	519	710	25
		418	327	059	077	036	012	359	114	008	062	000	116	639	130	312	142	001	211	033	045	071	007	664	038	010	005	005	005
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
8	339	-104	390	396	329	492	1.000	340	373	526	321	304	716	411	344	286	331	573	330	790	793	723	587	132	707	763	667	791	25
		057	622	054	002	109	012	057	128	007	117	139	000	041	092	166	106	003	107	000	000	000	002	531	000	000	000	000	000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
9	445	137	-005	426	204	152	340	1.000	191	-139	118	131	235	053	460	180	005	354	253	344	457	269	441	-036	447	255	417	407	25
		026	514	963	033	328	359	037	367	508	514	532	257	800	021	330	362	062	221	062	022	194	027	366	025	218	038	043	043
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
10	-127	279	147	463	434	324	313	1.000	256	-101	233	232	005	538	163	-086	461	-174	291	371	412	461	034	394	278	228	497	497	25
		546	177	494	013	030	114	128	367	217	630	262	156	980	006	437	663	020	405	158	068	041	023	872	051	179	274	012	012
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
11	-071	034	550	231	251	519	1.000	256	1.000	317	386	327	-175	-010	397	339	314	161	470	462	579	545	110	417	522	594	594	594	25
		738	872	004	267	228	008	007	508	217	123	049	110	403	962	049	037	127	443	018	018	002	005	602	042	000	007	002	002
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
12	205	-016	148	-084	333	355	321	118	-101	317	1.000	344	368	024	-110	-005	348	207	693	338	386	168	098	163	097	266	300	432	25
		327	938	480	691	052	062	117	574	630	123	092	070	909	610	963	088	321	000	089	049	342	641	568	544	189	144	031	031
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
13	223	-115	517	197	317	653	304	131	233	396	344	1.000	240	-076	510	084	637	512	272	286	445	435	471	104	327	377	467	683	25
		265	595	008	345	123	000	139	532	262	049	032	248	716	009	691	000	001	169	166	026	030	018	620	111	063	019	000	000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
14	102	-029	532	429	127	323	716	235	232	327	368	240	1.000	596	291	-066	244	637	148	516	591	390	231	453	697	328	697	697	25
		628	890	006	033	545	116	000	257	156	110	070	246	005	159	755	240	001	479	068	002	001	046	266	023	000	111	000	000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
15	251	-344	161	196	-172	043	411	053	005	-115	024	-076	596	1.000	380	-114	031	411	-057	423	281	159	037	160	318	142	161	165	25
		225	093	442	456	412	838	041	800	990	403	909	716	009	061	405	882	041	767	033	033	174	448	861	444	121	498	441	430
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25



## 5. Cuadro de confiabilidad de Satisfacción Laboral Corregido

P9	Coefficiente de correlación	.710**	.622**	.565**	.781**	.799**	.682**	.638**	.766**	1.000	.688**	.743**	.579**	.503**	.793**	.805**	.435**	.610**	.877**
	Sig. (bilateral)	.000	.001	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.010	.000	.000	.030	.001	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
P10	Coefficiente de correlación	.741**	.698**	.825**	.680**	.695**	.746**	.725**	.838**	.688**	1.000	.706**	.688**	.738**	.659**	.653**	.380	.549**	.884**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.061	.004	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
P11	Coefficiente de correlación	.735**	.757**	.638**	.759**	.747**	.768**	.777**	.649**	.743**	.706**	1.000	.486**	.576**	.681**	.732**	.490	.347	.839**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.014	.003	.000	.000	.013	.089	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
P12	Coefficiente de correlación	.639**	.468**	.708**	.420**	.593**	.506**	.519**	.758**	.573**	.668**	.486**	1.000	.716**	.632**	.568**	.208	.496**	.708**
	Sig. (bilateral)	.001	.018	.000	.037	.004	.010	.008	.000	.002	.000	.014	.000	.000	.001	.003	.319	.012	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
P13	Coefficiente de correlación	.672**	.656**	.647**	.487**	.560**	.638**	.618**	.632**	.503**	.738**	.576**	.716**	1.000	.431**	.523**	.175	.430**	.725**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.013	.004	.001	.001	.001	.010	.000	.003	.000	.000	.031	.007	.402	.032	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
P14	Coefficiente de correlación	.671**	.524**	.649**	.769**	.755**	.582**	.719**	.738**	.793**	.669**	.681**	.632**	.431**	1.000	.781**	.413**	.480**	.834**
	Sig. (bilateral)	.000	.007	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.031	.000	.000	.040	.015	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
P15	Coefficiente de correlación	.719**	.688**	.480**	.686**	.707**	.611**	.686**	.656**	.805**	.653**	.732**	.568**	.529**	.781**	1.000	.496**	.455**	.830**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.016	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.007	.000	.000	.012	.022	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
P16	Coefficiente de correlación	.393*	.363	.194	.456*	.337	.255	.467	.254	.435*	.380	.490*	.208	.175	.413*	.456*	1.000	.078	.447**
	Sig. (bilateral)	.048	.074	.353	.012	.100	.219	.078	.221	.030	.061	.019	.359	.402	.040	.012	.711	.711	.025
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
P17	Coefficiente de correlación	.270	.190	.459*	.360	.421*	.323	.500*	.689**	.610**	.549**	.347	.486**	.430**	.480**	.455**	.078	1.000	.534**
	Sig. (bilateral)	.191	.535	.021	.077	.036	.115	.011	.000	.001	.004	.089	.012	.032	.015	.022	.711	.006	.006
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Sumatoria	Coefficiente de correlación	.985**	.805**	.980**	.844**	.983**	.828**	.988**	.895**	.877**	.864**	.839**	.708**	.725**	.834**	.830**	.447**	.534**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.025	.006	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

va en el nivel 0.012 colas).

## **6. Manual UWES**

**UWES**

**UTRECHT**

**WORK ENGAGEMENT SCALE**

**Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo**

© Occupational Health Psychology Unit Utrecht  
University

**Traducción:**  
**Módulo de Atención Integral**  
**de la Comisaría General de Prevención**  
**y Reinserción Social del Estado de Jalisco**

Heriberto Valdez  
Bonilla Cynthia Ron  
Murguía Noviembre  
de 2011

## **Introducción a la primera versión al español:**

**GEPEB** - Grupo de Estudos e Pesquisas sobre  
Estresse e Burnout Ana Maria T. Benevides-Pereira  
Débora Fraiz de  
Camargo Paulo C.  
Porto-Martins Agosto  
de 2009

La psicología, durante buena parte de su camino, estuvo centrada integralmente en el proceso de enfermedad, analizando el origen y desarrollo de los síntomas, así en la búsqueda de formas de revertirla. A mediados de los años 50, el humanismo trajo una nueva perspectiva, enfocada a la salud y no en la enfermedad; las capacidades y el potencial, en lugar del síntoma, pero, gran parte de los profesionales aún mantuvieron su enfoque en la patología. En los años 90, con la Psicología Positiva, vuelve la visión positiva del ser humano, rescatando el énfasis en la prevención y en los aspectos promotores de la salud.

El GEPEB tiene la preocupación no solo de conocer y estudiar los procesos relativos al estrés y burnout, sino también de investigar los aspectos saludables que puedan modular el desencadenamiento y desarrollo de los mismos. La traducción, adaptación y validación de un instrumento para la evaluación del *engagement* viene en el sentido de posibilitar una herramienta más, que pueda auxiliar en este conocimiento.

**OBS:** *Sugestiones o críticas con relación a la traducción de este manual, entrar en contacto por el correo electrónico: paulocpmar@yahoo.com.br*



**Original:**

UWES – Utrecht Work

Engagement Scale Preliminary

Manual

Wilmar Schaufeli y Arnold

Bakker [Version 1,

November 2003]

## Índice

	Página
1. El concepto de engagement en el trabajo.....	6
2. Desarrollo del uwes.....	8
3. Validez del uwes. ....	9
4. Cualidades psicométricas del uwes.....	12
4.1 Descripción de la base de datos holandesa.....	12
4.2 Características de las distribuciones de los ítems.....	14
4.3 Consistencia interna.....	14
4.4 Estructura factorial y correlación interna.....	15
4.5 Relación con el burnout.....	17
4.6 Relaciones entre la edad y el sexo. ....	18
4.7 Diferencias entre grupos ocupacionales.....	18
4.8 Versión corta. ....	20
4.9 Versión para estudiantes. ....	21
5. Versiones en otros idiomas. ....	22
5.1 Descripción de la base de datos en otros idiomas. ....	23
5.2 Características de la distribución de los ítems. ....	24
5.3 Confiabilidad. ....	24
5.4 Estructura factorial y correlaciones. ....	25
5.5 Relación con burnout. ....	28
5.6 Relación con edad y genero ....	29
5.7 Diferencias entre países. ....	29
5.8 Versión corta. ....	30
6. Uso práctico. ....	30
6.1 Llenado y puntajes. ....	30
6.2 Normas holandesas. ....	31
6.3 Normas para otros idiomas. ....	33
7. Conclusión. ....	36
Referencias. ....	37
Apéndice. ....	39

## Prefacio

Contrario a lo que el nombre sugiere, La Psicología de la Salud Ocupacional se ha preocupado casi exclusivamente por la enfermedad y el malestar. Por ejemplo, una simple revisión revela que cerca del 95% de todos los artículos que se han publicado en el *Journal of Occupational Health Psychology* tratan de los aspectos negativos de la salud y el bienestar de los trabajadores, tales como accidente cardiovascular, lesiones por esfuerzos repetitivos y burnout. En contraste, solo el 5% aproximadamente de los artículos, tratan de aspectos positivos como la motivación y la satisfacción en el trabajo. Este enfoque parcial, casi exclusivamente negativo, no es ninguna manera particular del campo de la psicología de la salud ocupacional. De acuerdo a una estimación reciente, la cifra de artículos de psicología con este enfoque negativo muestra una relación respecto a los artículos con enfoque positivo de 17 a 1

No obstante, parece que los tiempos han cambiado. Desde los comienzos de este siglo, se ha puesto más atención sobre lo que ha sido llamado *psicología positiva*: el estudio científico de las capacidades humanas y su funcionamiento óptimo. Se considera que este abordaje viene a complementar el enfoque de la psicología tradicional, centrado en la psicopatología, trastorno, enfermedad, perturbación y disfunción. La reciente tendencia a concentrarse sobre el funcionamiento óptimo, también ha llamado la atención de la psicología organizacional, como lo demuestra una reciente referencia al término *conducta organizacional positiva* como: “... el estudio del potencial humano positivamente orientado y las capacidades psicológicas que pueden ser medidos, desarrollados, y administrados de manera efectiva para mejorar el desempeño en el espacio de trabajo moderno”<sup>2</sup>.

Debido al surgimiento de la psicología positiva (organizacional), no es de sorprender que los aspectos positivos de la salud y bienestar sean cada vez más populares en la Psicología de la Salud Ocupacional. Uno de esos aspectos positivos es el engagement en el trabajo, el cual es considerado el polo opuesto al burnout. Mientras los trabajadores con burnout se sienten exhaustos y muestran actitudes cínicas, sus contrapartes, que presentan engagement, se sienten vigorosos y entusiasmados respecto a su trabajo. En contraste con los abordajes positivos anteriores – como la psicología humanista – que

eran fundamentalmente no empíricos, la actual psicología positiva es empírica por naturaleza. Eso significa que hay una cuidadosa operacionalización de los constructos, incluyendo el de engagement en el trabajo. Con esta intención escribimos este manual del test Utrecht Work Engagement Scale (UWES).

La publicación de este manual es preliminar, lo que significa que nuestro trabajo con el UWES aún continúa. Sin embargo, no queríamos esperar mucho tiempo para divulgar detalles psicométricos importantes, ya que varios colegas, tanto en la Holanda como en otros países, están trabajando con el UWES. Varios de ellos han contribuido con esta versión preliminar del manual respaldándonos con sus datos. Sin la ayuda de ellos, este manual no podría haberse escrito. Por esa razón, nos gustaría agradecer a nuestros amigos por su gesto de verdadera colaboración científica<sup>3</sup>.

---

*Utrecht / Valencia, Noviembre, 2003.*

<sup>1</sup> Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E. y Smith, H.I (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 267-302.

<sup>2</sup> Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.

<sup>3</sup> Sarah Jane Cotton (AUS), Edgar Bresco (SPA), Maureen Dollard (AUS), Esther Greenglass CAN), Asbjørn Grimsmo (NOR), Gabriele Haeslich (GER), Jari Hakanen (FIN), Sandrine Hollet (FRA), Aristotelis Kantas (GRE),

Alexandra Marques Pinto (POR), Stig Berge Matthiesen (NOR), Susana Llorens (SPA), Astrid Richardsen (NOR), Peter Richter (GER), Ian Rothmann (SAF), atariina Salmela-Aro (FIN), Marisa Salanova (SPA), Sabine Sonnentag (GER), Peter Vlerick (BEL), Tony Winefield (AUS), Hans de Witte (BEL), Dieter Zapf (GER).

## 1. El Concepto de Engagement en el Trabajo

El engagement en el trabajo se asume como el polo opuesto al burnout. Al contrario de los que padecen burnout, los empleados con engagement tienen un sentido de conexión energética y afectiva con las actividades de su trabajo y se perciben a sí mismos con las capacidades suficientes para afrontar las demandas de su actividad. Existen dos escuelas de pensamiento acerca de la relación entre el engagement y el burnout. El primer abordaje, de Maslach y Leiter (1997), asume que engagement y burnout son los polos opuestos de un continuo de bienestar en el trabajo en el cual el burnout representa el polo negativo y el engagement el polo positivo. Debido a que Maslach y Leiter (1997) definen el burnout en términos de agotamiento, cinismo, y baja eficacia profesional, el engagement entonces se caracteriza por energía, involucración y eficacia. Por definición, estos tres aspectos del engagement constituyen los opuestos de los tres aspectos correspondientes en el burnout.

En otras palabras, de acuerdo a Maslach y Leiter (1997), el patrón de puntaje opuesto de estos tres aspectos del burnout – tal como se miden con el Maslach Burnout Inventory (MBI: Maslach, Jackson y Leiter, 1996) – implica engagement en el trabajo. Esto significa que bajos puntajes en las escalas de agotamiento y cinismo y altos puntajes en la escala de eficacia profesional del MBI, es indicador de engagement.

Sin embargo, el hecho de que el burnout y el engagement se evalúen a través del mismo cuestionario, tiene al menos dos consecuencias negativas. En primer lugar, no es prudente esperar que ambos conceptos se correlacionen negativamente de manera tan perfecta. Esto quiere decir que cuando un empleado no está quemado, no necesariamente significa que él o ella presenten engagement en el trabajo. En el caso contrario, el que un empleado presente bajo engagement, no significa que él o ella estén quemados. En segundo lugar la relación entre los dos constructos, no puede estudiarse empíricamente cuando se evalúa con el mismo cuestionario. En conclusión, ambos conceptos no pueden incluirse simultáneamente en un modelo para estudiar su validez concurrente.

Por esta razón nosotros definimos burnout y engagement en el trabajo como dos conceptos distintos que deben ser evaluados de forma independiente (Schaufeli y Bakker, 2001). Aún cuando los empleados experimentaran engagement y burnout como estados psicológicos opuestos, en el que uno tiene cualidades positivas y el otro negativas, ambos necesitan ser considerados independientes uno del otro. Esto significa que al menos teóricamente, un empleado que no está quemado puede tener puntajes altos o bajos en engagement, y un empleado con engagement puede obtener puntajes altos o bajos de burnout. En la práctica, sin embargo, parece que el burnout y el engagement están sustancialmente correlacionados de manera negativa. En contraste con el abordaje de Maslach y Leiter (1997), nuestro abordaje permite evaluar la fuerza de la asociación entre engagement y burnout gracias a que diferentes instrumentos los evalúan de manera independiente. Es posible incluir ambos constructos simultáneamente en un análisis, por ejemplo para investigar si el burnout o el engagement explican la varianza de una variable en particular, luego de controlar su variable opuesta.

El engagement en el trabajo se define de la siguiente forma (vea también Schaufeli, Salanova, González  
– Romá y Bakker, 2001):

*“El engagement es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular. El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo”.*

De acuerdo con los conceptos anteriores, vigor y dedicación se consideran directamente opuestos al agotamiento y despersonalización, respectivamente. El continuo entre el vigor y agotamiento fue denominado energía o activación, mientras que el continuo entre dedicación y cinismo fue denominado identificación (Schaufeli y Bakker, 2001). Por lo tanto el engagement en el trabajo se caracteriza por los altos niveles de energía y una fuerte identificación con su trabajo, mientras que el burnout, por otro lado, se caracteriza: bajos niveles de energía combinados con baja identificación con el trabajo.

Como se ve en la definición anterior, no se incluye en el concepto de engagement, un constructo directamente opuesto al tercer componente del burnout – baja realización personal –, para lo cual existen dos razones: la primera es que la creciente evidencia empírica coloca al agotamiento emocional y el cinismo como elementos constitutivos del núcleo del burnout, mientras que la falta de eficacia profesional parece tener un rol menos prominente (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001; Shirom, 2002). En segundo lugar, como resultado de entrevistas y discusiones con empleados y supervisores se encontró que el engagement esta más particularmente caracterizado por el hecho de estar inmerso y felizmente dedicado al trabajo – un estado mental al cual llamamos absorción – que por su eficacia. En este sentido la absorción es un aspecto distinto del engagement, que no se considera necesariamente opuesto a la ineficacia profesional. Basado en la definición previa, se desarrolló un cuestionario autoaplicado llamado Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo, la cual incluye los tres componentes constitutivos del engagement: vigor, dedicación y absorción.

El vigor se evalúa mediante los seis ítems siguientes, que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades:

1. *En mi trabajo me siento lleno de energía.*
2. *Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.*
3. *Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.*
4. *Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.*
5. *Soy muy persistente en mi trabajo.*

*6. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.*

Aquellos que presentan altos puntajes en vigor generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan, mientras aquellos que presentan bajos puntajes, tienen menos energía, entusiasmo y resistencia en lo que concierne a su trabajo.

La dedicación se evalúa mediante cinco ítems que se refieren al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo.

- 1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.*
- 2. Estoy entusiasmado con mi trabajo.*
- 3. Mi trabajo me inspira.*
- 4. Estoy orgulloso del trabajo que hago.*
- 5. Mi trabajo es retador.*

Aquellos que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante. Por lo tanto, ellos generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos en relación a su trabajo. Aquellos que presentan bajos puntajes, no se identifican con su trabajo porque ellos no consideran la experiencia como significativa, inspiradora o desafiante, y no se sienten ni entusiasmados, ni orgullosos, en relación a su trabajo.

La absorción se evalúa mediante seis ítems que se refieren a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor.

- 1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.*
- 2. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.*



3. *Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.*
4. *Estoy inmerso en mi trabajo*
5. *Me “dejo llevar” por mi trabajo.*
6. *Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.*

Aquellos que presentan altos puntajes en absorción, están usualmente contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los impulsa. Como consecuencia de ello, se olvidan de todo alrededor y el tiempo parece volar. Los que presentan bajos puntajes en absorción, no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo, no presentan dificultad en dejarlo ni dejan de poner atención a su entorno ni al tiempo que transcurre.

La entrevistas cualitativas estructuradas, aplicadas a un grupo heterogéneo de trabajadores holandeses que obtuvieron puntajes altos en el UWES, mostraron que los trabajadores con engagement son agentes activos, que toman la iniciativa en el trabajo y generan su propia retroalimentación positiva (Schaufeli, Tares, Le Blanc, Peeters, Bakker y De Jong, 2001). Además, sus valores parecen coincidir con los de la organización en la que trabajan y también parecen estar comprometidos en otras actividades fuera del trabajo. A pesar de que los trabajadores con engagement, participantes en las entrevistas, manifestaron sentirse cansados algunas veces como los empleados con burnout, quienes refirieron la fatiga como algo exclusivamente negativo, estos otros describieron su cansancio como un estado en cierto modo satisfactorio porque estuvo asociado a logros positivos. Algunos de los empleados con engagement entrevistados refirieron haber presentado burnout anteriormente, lo cual indica la presencia de cierta resiliencia y el uso de estrategias de afrontamiento efectivas. Finalmente, los empleados con engagement no son adictos al trabajo, porque también disfrutaban otras cosas fuera de su trabajo y porque, a diferencia de los adictos al trabajo, no trabajan duro solamente por una fuerte e irresistible compulsión interna, sino porque para ellos trabajar es divertido.

## 2. Desarrollo del UWES

Originalmente, el UWES contenía 24 ítems de los cuales nueve eran de vigor, 8 ítems de dedicación y su mayor parte consistía en frases del MBI, rescritas de forma positiva. Por ejemplo: *“cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar”* (vigor) versus *“me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar”* (cansancio emocional) y *“estoy entusiasmado con mi trabajo”* (dedicación) versus *“me he vuelto menos entusiasta respecto a mi trabajo”* (cinismo). Estos ítems del MBI reformulados, fueron sustituidos por los ítems de vigor y dedicación originales, y se añadieron nuevos ítems de absorción para constituir el UWES - 24. Después de la evaluación psicométrica en dos diferentes muestras de empleados y estudiantes, 7 ítems resultaron inconsistentes y fueron eliminados posteriormente, quedando solamente 17: 6 de vigor, 5 de dedicación y 6 de absorción (Schaufeli, Salanova, González – Roma y Bakker, 2002a). Esta versión del UWES, de 17 ítems está incluida en los apéndices. En los análisis psicométricos subsecuentes, se encontraron inconsistentes otros dos ítems (Ab06 y VI 06), por lo que en algunos estudios también se utilizó una versión del UWES de 15 ítems (Demerouti, Bakker, Janssen y Schaufeli, 2001). Las bases de datos analizadas en este manual, incluyen tanto la versión del UWES - 15, como la del UWES - 17 (vea los apartados 4.1 y 5.1)

Los resultados de los análisis psicométricos del UWES pueden resumirse de la siguiente manera:

- **Validez factorial:** los análisis factoriales confirmatorios muestran que la estructura hipotética del UWES de tres factores, es superior al modelo de un solo factor y se ajusta a los datos de las diversas muestras tomadas en Holanda, España y Portugal (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000; Schaufeli et al., 2002a; Schaufeli, Martínez, Márquez- Pinto, Salanova y Bakker, 2002b; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003). Sin embargo, hay una excepción. Sonnentag (2003), utilizando el análisis factorial exploratorio, no encontró una estructura trifactorial bien definida y decidió utilizar el puntaje total del UWES como medida del engagement en el trabajo.

- Correlación interna: Aún cuando el análisis factorial confirmatorio del UWES, define una estructura tridimensional, estas tres dimensiones están íntimamente relacionadas. Las correlaciones entre las tres escalas generalmente exceden el .65 (Demerouti et al. 2001: Salanova et al., 2000: Schaufeli et al., 2002a, 2002b), además de que la correlación entre las variables latentes presentan un intervalo entre .80 y .90 (Salanova et al., 2000: Schaufeli et al., 2002a, 2002b).

- Estabilidad transcultural: La estructura factorial de la versión corta del UWES, adaptada para estudiantes (ver apartado 4.9) es notablemente estable entre las muestras de España, Holanda y Portugal (Schaufeli et al., 2002b). Los análisis detallados muestran que solo tres ítems difieren significativamente entre las muestras de los tres países.

- Consistencia interna: La consistencia interna de las tres escalas del UWES es adecuada. Esto quiere decir que, en todos los casos, los valores  $\alpha$  de Cronbach son iguales o superan el valor crítico de .70 (Nunnally y Bernstein, 1984). Usualmente, los valores  $\alpha$  de Cronbach varían entre .80 y .90 (Salanova et al., 2000; Salanova, Grau, Llorens y Schaufeli, 2001; Demerouti et al., 2001; Montgomery, Peeters, Schaufeli y Den Ouden, 2003; Salanova, Bresó y Schaufeli, 2003a; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003; Salanova, Carrero, Pinazo y Schaufeli, 2003b; Schaufeli y Bakker, en prensa).

- Estabilidad: Los puntajes del UWES son relativamente estables a través del tiempo, presentado una estabilidad promedio de dos años para los coeficientes de vigor, dedicación y absorción, que son .30, .36 y .46, respectivamente (Bakker, Euwema y Van Dierendonk, 2003)

Resumiendo: Estos resultados psicométricos confirman - como se esperaba - la validez factorial del UWES. El UWES consiste en tres escalas altamente relacionadas. Además, este patrón de correlación se replica en muestras de diferentes países, lo que confirma la validez a nivel transcultural del modelo de tres factores. Tomando en cuenta todo esto, podemos afirmar que el engagement es un constructo formado por tres factores íntimamente relacionados, que son medidos por tres escalas internamente consistentes.

### 3. La Validez del UWES

Desde su introducción en 1999, se han realizado diversos estudios de validación del UWES que revelan su relación con el burnout y la adicción al trabajo, identifica posibles causas y consecuencias del engagement y elucida el papel que juega el engagement en procesos más complejos relacionados con la salud y bienestar de los trabajadores. Estos estudios de validación se exponen a continuación:

- Engagement en el trabajo y burnout: tal como se esperaba, los tres componentes del burnout – de acuerdo a la escala MBI – se relacionan negativamente con los tres aspectos del engagement (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000; Demerouti et al., 2001; Schaufeli et al., 2002a ; Schaufeli, Martínez, Marques-Pinto, Salanova e Bakker, 2002b; Montgomery et al., 2003; Schaufeli y Bakker, en prensa). No obstante, el patrón de relaciones difiere discretamente de lo que se esperaba obtener. Específicamente, el vigor y el agotamiento emocional están débilmente interrelacionados a comparación de lo que se esperaría, a partir de los fundamentos teóricos, mientras que la (falta de) realización profesional está mucho más fuertemente relacionada a los tres aspectos del engagement. Como consecuencia, un modelo de análisis factorial de segundo orden, en el cual las tres subescalas cargan juntas en la falta de realización profesional en un factor y el cansancio emocional y el cinismo, en otro factor, se adapta mejor a los datos obtenidos (Salanova et al., 2000; Schaufeli et al., 2002a; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003; Schaufeli y Bakker, en prensa). Demerouti et al (1999), obtuvo un resultado similar usando análisis discriminatorios. En dicho estudio, las tres escalas del engagement, más la falta de realización profesional, cargaron en una función discriminante, mientras que las otras escalas de burnout cargaron en la segunda función restante. Una posible explicación para estos descubrimientos puede ser que la falta de realización profesional se evalúa con ítems formulados en sentido *positivo*, que tienen que ser subsecuentemente invertidos para obtener un puntaje “negativo” que se supone es indicador de la *falta* de realización profesional. Recientemente, Bouman, Ten Brake y Hoogstraten (2000) demostraron que las notablemente bajas correlaciones *negativas* entre la falta de realización profesional y las otras dimensiones de burnout, se convierten dramáticamente en correlaciones *positivas* cuando, en lugar de invertir los ítems

formulados positivamente, se utilizan ítems negativos, para acceder a los indicadores de falta de eficacia. Estudios aún no publicados de Bélgica así como estudios Holandeses (Walgenmakers, 2003) y españoles replican este notable resultado. En otras palabras, probablemente y de manera parcial, se debe al hecho de que los ítems de realización del MBI fueron formulados positivamente en lugar de negativamente, el otro hecho de que la realización profesional se relacione más fuertemente con el engagement que con el burnout. Sin embargo también puede concebirse que el engagement en el trabajo derive en sentimientos de realización profesional.

- Engagement en el trabajo y adicción al trabajo: Un reciente estudio sobre la validez de los constructos: engagement en el trabajo, burnout y adicción al trabajo, mostró que el engagement y la adicción al trabajo apenas muestran correlación entre si, a excepción de la absorción, la cual se correlaciona moderadamente de forma positiva con el aspecto “trabajo excesivo” de la adicción al trabajo (Schaufeli, Taris y Van Rhene, 2003). Sin embargo, es notable que el vigor y dedicación se correlacionan negativamente – aunque débilmente – con la segunda característica que define la adicción al trabajo denominada “fuerte control interno”. Obviamente, el irresistible control interno que presenta el adicto al trabajo y que lo impulsa a trabajar, es diferente al vigor y dedicación característicos de un trabajador con engagement. Este estudio también mostró que el engagement en el trabajo y la adicción al trabajo están relacionados a variables diferentes: ambos tipos de empleados trabajan duro y son leales para la organización para la que trabajan, pero en el caso del adicto al trabajo, su desempeño lo logra a costa de su salud mental y sus contactos sociales fuera del trabajo, mientras que los trabajadores con engagement se sienten verdaderamente bien, tanto mental como socialmente.

- Posibles causas del engagement en el trabajo: Debe enfatizarse que trataremos acerca de posibles causas (y consecuencias) del engagement, debido a que, la naturaleza transversal de la mayoría de los estudios que se han realizado solo permite hacer algunas pocas inferencias causales. El engagement en el trabajo se asocia positivamente con características de la tarea que podrían ser etiquetadas como recursos, motivadores, o energizadores como el soporte social de los compañeros, del superior inmediato, la retroalimentación al desempeño, el coaching, la autonomía en el desempeño, variedad

de tareas y la capacitación (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2001, 2003; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003; Schaufeli y Bakker, in press). Sonnentag (2003) mostró que el nivel de engagement en el trabajo que se experimenta esta asociado positivamente con el grado de recuperación que presentan los empleados al día siguiente de un día laborable. Además, el engagement en el trabajo esta relacionado positivamente con la auto eficacia (Salanova et al.,2001), e incluso puede aparecer como precedente o como resultante del engagement (Salanova, Bresó y Schaufeli, 2003).

Esto quiere decir que puede existir una espiral creciente: la autoeficacia alimenta al engagement, el cual a su vez incrementa los sentimientos de auto eficacia y así sucesivamente. En un sentido similar, un reciente estudio aún no publicado y realizado entre estudiantes, demostró que el desempeño académico previo (por ejemplo, el promedio de estudios tomado del sistema computarizado de información sobre estudiantes de las universidades) se correlacionó positivamente con el engagement (Waegenmakers, 2003). Un estudio anterior realizado en tres países, ya ha comenzado a demostrar que el engagement se relaciona positivamente con los auto reportes de desempeño académico (Schaufeli et al., 2002b). Además, parece que los empleados que llevan sus sentimientos positivos del trabajo a la casa o viceversa, que llevan las experiencias positivas del hogar al trabajo presentan mayores niveles de engagement comparados con aquellos que no hacen este intercambio positivo entre los contextos (Montgomery et al., 2003). Finalmente, en un estudio entre parejas donde ambos trabajan, los niveles de vigor y dedicación de la esposa influyen de manera peculiar en los niveles de vigor y dedicación del marido aún cuando ambos están enfrentando altas demandas domesticas y laborales (Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2003).

Lo mismo aplica en el caso del nivel de engagement de los esposos, el cual se ve influenciado por el nivel de engagement de sus esposas. Esto significa una influencia reciproca entre los niveles de engagement de los miembros de la pareja. Hasta ahora, se han realizado dos estudios longitudinales sobre las posibles causas del burnout: El estudio de Bakker et al (2003) entre trabajadores de una compañía de pensiones demostró que los de trabajo tales como el soporte social de los compañeros y la autonomía en el trabajo, están positivamente relacionados a los niveles de engagement

registrados dos años después. Además, en este estudio aparece que los empleados con engagement aprovechan y movilizan mejor sus recursos laborales. Bakker, Salanova, Schaufeli y Llorens (2003) encontraron resultados similares entre profesores españoles

- Posibles consecuencias del engagement en el trabajo: Las posibles consecuencias del engagement en el trabajo están relacionadas con *actitudes* positivas hacia el trabajo y la organización, tales como satisfacción laboral, compromiso organizacional y mínimas intenciones de rotación (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2000; Schaufeli y Bakker, en prensa; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003). También se relacionan con conductas organizacionales positivas tales como: iniciativa personal y motivación para el aprendizaje (Sonnentag, 2003), conductas superiores al rol (Salanova, Agut y Peiró, 2003), y conducta proactiva (Salanova et al., 2003). Además, hay algunos indicadores de que el engagement se relaciona positivamente con la salud, esto es, con bajos niveles de depresión y estrés (Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003) y quejas psicosomáticas (Demerouti et al., 2001). Finalmente parece que el engagement en el trabajo está positivamente relacionado con el desempeño laboral. Por ejemplo, un estudio entre personal de cien hoteles y restaurantes españoles, mostró que los niveles de engagement en el trabajo de los empleados, tenían un impacto positivo en el clima de servicio de esos hoteles y restaurantes, los cuales a su vez eran predictores de conductas superiores al rol y la satisfacción de los usuarios (Salanova, Agut y Peiró, 2003). Es importante hacer notar que en este estudio, el desempeño laboral fue evaluado sin la intervención de los empleados, puesto que la información se obtuvo entrevistando a los clientes acerca de su satisfacción por el servicio recibido.

- El engagement en el trabajo como un mediador en el proceso de motivación: Los hallazgos referidos anteriormente acerca de las posibles causas y consecuencias, sugieren que el engagement en el trabajo pudiera jugar un rol mediador entre los recursos laborales por una parte, y las actitudes positivas en el trabajo por la otra. En un estudio reciente, Schaufeli y Bakker (en prensa) probaron este modelo entre cuatro muestras de diferentes tipos de organizaciones de servicios. La ecuación estructural del modelo también incluyó estresores en el trabajo, burnout y padecimientos de salud. Ellos encontraron alguna evidencia de la existencia de dos tipos de procesos: (1) un proceso de descompensación de la salud o *erosión* en el cual los estresores de trabajo y falta de

recursos laborales se asocian con burnout, el cual a su vez se relaciona con padecimientos de salud y actitudes negativas hacia el trabajo; (2) un proceso *motivacional* en el que los recursos laborales disponibles se asocian con engagement en el trabajo, el cual a su vez se asocia con actitudes positivas hacia el trabajo. También otros estudios han confirmado el rol mediador del engagement en el trabajo. Esencialmente, los resultados de Schaufeli y Bakker (en prensa) fueron replicados por Hakanen, Schaufeli y Bakker (2003) en un estudio entre una amplia muestra de profesores finlandeses. Además los resultados del estudio de Salanova, Agut y Peiró (2003) corroboran el modelo de Schaufeli y Bakker (en prensa): El engagement en el trabajo juega un rol mediador entre los recursos laborales (ejemplo: equipamiento técnico, participación en la toma de decisiones) el clima de servicio y el desempeño laboral (conductas superiores al rol y satisfacción del usuario). Además en otro estudio realizado entre más de 500 trabajadores de la ICT, Salanova et al., (2003) observaron que el engagement en el trabajo mediaba la relación entre los recursos disponibles (retroalimentación al desempeño, variedad de tareas y control de la tarea) y la conducta organizacional proactiva.

- Engagement en el trabajo como un fenómeno colectivo: El engagement en el trabajo no solo es un fenómeno individual, sino que también ocurre en grupos, esto es, dentro de una misma organización algunos equipos de trabajo o partes de la organización presentan más engagement que otros (Salanova, Agut y Peiró, 2003; Taris, Bakker, Schaufeli y Schreurs, 2003). Obviamente, el engagement no este restringido a nivel individual, sino que de manera semejante pueden observarse grupos de empleados cuyos niveles de engagement pueden ser diferentes entre sí. Bakker y Schaufeli (2001) observaron en un estudio que incluía 130 equipos de trabajo, que el nivel colectivo de engagement del equipo, esta asociado con el nivel individual de engagement de cada miembro del equipo: mientras más engagement presente el equipo, los miembros presentarán un nivel semejante. Además, se observó que los equipos con engagement fueron capaces de allegarse más recursos de trabajo en comparación con los equipos que presentaron menor engagement, esto tuvo un impacto positivo sobre le nivel individual de los miembros del equipo. Este engagement denominado colectivo también ha sido estudiado en el laboratorio por Salanova, Llorens, Cifre, Martinez y Schaufeli



(2003). Ellos encontraron que, grupos de estudiantes que sobrellevaron una carga de actividad bajo presión de tiempo, reportaron altos niveles de engagement colectivo solamente cuando el grupo se sentía competente para sacar adelante la actividad. Cuando el grupo sentía que les faltaba competencia, los niveles de engagement colectivo fueron bajos. Desafortunadamente el efecto del engagement sobre el desempeño de la tarea, no fue investigado en este estudio. Finalmente los resultados expuestos previamente del estudio de Bakker et al. (2003) acerca de las parejas en las que ambos trabajan, demostraron que el engagement es “contagioso”; esto es, puede pasarse de uno a otro compañero y viceversa. Este proceso de transferencia o interconexión por medio del cual una persona “atrapa” el alto nivel de engagement de otro, puede ser el responsable de la aparición de formas colectivas de engagement. Resumiendo: los estudios de validez que se han llevado a cabo con el UWES, demuestran que el engagement en el trabajo está negativamente asociado con el burnout, aún cuando la relación entre vigor y agotamiento y entre dedicación y cinismo es mucho menos fuerte de lo que se esperaba. Por otra parte, el engagement puede ser diferenciado de la adicción al trabajo. Particularmente los recursos laborales que actúan como motivadores, parecen ser causa del engagement en el trabajo, mientras que los empleados con engagement muestran actitudes positivas hacia el trabajo, experimentan buena salud mental, y parecen desempeñarse mejor que aquellos con menor engagement. Finalmente el engagement no se limita al individuo, sino que puede intercambiarse con otros, transformándose así en lo que ha sido llamado engagement colectivo.

#### 4. Cualidades psicométricas del UWES.

Más adelante mostramos los resultados de las cualidades psicométricas del UWES que se obtuvieron mediante el análisis de una base de datos holandesa, conformada por estudios holandeses y belgas de diferentes grupos ocupacionales, y también de una base de datos internacional con información de varios países. Primero se presentan los resultados de la base de datos holandesa, seguidos por los resultados de la base de datos internacional. En ambos casos se utilizó una estructura similar: Primero se expone la composición de la base de datos, seguida por los análisis concernientes a las características de distribución de los ítems, la consistencia interna de las subescalas, la

estructura factorial del UWES, la relaciones con burnout, edad, género, y las diferencias entre grupos profesionales (en la base de datos holandesa) y entre países (en la base de datos internacional). Finalmente se presenta una versión corta del UWES así como una versión ligeramente modificada para aplicar a estudiantes.

#### 4.1. Descripción de la base de datos holandesa

Con el propósito de llevar a cabo las evaluaciones psicométricas del UWES se compiló una base de datos que incluye 25 estudios llevados a cabo entre 1999 y 2003 en Holanda y Bélgica. Estos estudios se llevaron a cabo en una sola organización, en ocasiones incluyendo diversos espacios, o diversos grupos profesionales tales como granjeros o médicos (vea la tabla 1).

En 11 de 25 estudios de la base de datos, se utilizó en UWES-17 ( $n=2313$ ), mientras que los 14 estudios restantes ( $n=7366$ ), se utilizó el UWES-15. A menos que resultados posteriores lo contraindiquen, el UWES-15 se utilizó para el análisis psicométrico de manera que pudieran reunirse un total de 9679 evaluados. De cualquier manera los análisis se realizaron simultáneamente con el UWES-17 y la versión corta UWES-9 (ver 4.7). Si los resultados de estos análisis fueran significativamente diferentes de los obtenidos con el UWES-15, se mencionará en el texto.

*Tabla 1: Composición de la base de datos de la versión del UWES en holandés.*

	Estudio	N	%
1	Empleados de una compañía de seguros*	86	.9
2	Consultores de una firma de computadoras*	80	.8
3	Equipo terrestre de una aerolínea*	82	.8
4	Empleados del servicio de atención telefónica de una compañía de telecomunicaciones*	477	4.9
5	Cuerpo docente y equipo administrativo de un colegio de profesionistas*	1003	10.4
6	Empleados de un bufete jurídico*	57	.6
7	Oficiales de la policía militar*	3042	31.4
8	Empleados de un fondo de pensiones*	507	5.2
9	Empleados de una aseguradora*	381	3.9
10	Empleados de una estación local de radio y televisión*	84	.9
11	Médicos que completaron un instrumento de apoyo a la carrera	655	6.8
12	Policías	99	1.0
13	Equipo de enfermería y médicos de las unidades de cirugía de un hospital universitario	104	1.1
14	Personal de un hospicio*	84	.9
15	Empleados del servicio público	74	.8
16	Empleados de orfanatorio	204	2.1
17	Voluntarios que respondieron a una convocatoria en los periódicos	124	1.3
18	Supervisores de una compañía de telecomunicaciones	587	6.1
19	Oficinistas de una industria procesadora de alimentos	111	1.0
20	Participantes de un taller sobre la mejora de la efectividad personal en el trabajo	121	1.3
21	Granjeros y horticultores de una red del Instituto Holandés de Economía Agrícola*	382	3.9
22	Granjeros Belgas*	496	5.1
23	Directivos de varias organizaciones Belgas*	590	6.1
24	Oficinistas de una industria automotriz Belga	64	.7
25	Enfermeras Belgas	199	2.1
	Total	9679	100

*Nota: \* Completaron el UWES-15*

La base de datos está conformada por 42.8% de hombres y 57.2% de mujeres cuyas edades van desde los 15 a los 81 años (M=38.2 años; DP=10.51). El 86% de los empleados fueron holandeses, mientras que el resto de los empleados de la muestra fueron originarios de Bélgica. En ambos países se utilizó una versión similar del UWES en holandés. En la tabla 2 se presentan los grupos ocupacionales incluidos en la base de datos.

*Tabla 2.* Grupos Ocupacionales de la base de datos de la versión del UWES en holandés

<b>Grupo Ocupacional</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Agricultores y horticultores	844	9.1
Obreros	301	3.1
Trabajadores de un hospital	264	2.7
Oficinistas	1,645	16.9
Trabajadores de un hospital psiquiátrico	288	2.9
Médicos	655	6.8
Enfermeras	201	2.1
Servidores civiles	229	2.4
Trabajadores de una facultad	1,003	10.4
Policías militares	3,145	32.5
Empresarios	638	6.6
Burócratas	363	3.8
Diversos	63	0.6
Sin información	48	0.4
Total	9,679	100.0

Los estudios que se incluyeron en la base de datos son los que mejor representan a cada organización en particular o cada grupo ocupacional específico, tales como policías militares o agricultores y horticultores

holandeses. Como consecuencia, esta base de datos no es representativa de la población trabajadora de Holanda y/o Bélgica. De cualquier manera la base de datos es muy variada y heterogénea en lo que se refiere a grupos profesionales, yendo desde obreros en procesos poco calificados y oficinistas, hasta ejecutivos, y de empleados de hospital hasta cirujanos de un hospital universitario. Además, la base de datos incluye empleados que trabajan predominantemente con personas (en educación y servicios de salud), objetos o materiales vivos (por ejemplo trabajadores de líneas de producción y granjeros), o información (oficinistas y ejecutivos); por lo que se puede hacer una distinción entre el objeto de trabajo de los empleados (Fine y Cronshaw, 1999). Por lo tanto, si bien no es representativa, si es lo suficientemente heterogénea para realizar análisis psicométricos.

#### 4.2. Características de la distribución de los ítems

Se examinó hasta que punto se desviaba la normalidad la distribución de frecuencias de los ítems de UWES en cuanto a asimetría y curtosis. Hablando de manera general, encontramos que los ítems se distribuyeron de manera normal entre las muestras. En lo que se refiere a la asimetría, se encontraron desviaciones relativamente menores del valor crítico de 1.96 en los ítems DE01 (en una sola muestra: 2.5) y AB01 (en tres muestras: < 2.6). Las desviaciones en términos de curtosis fueron algo más frecuentes pero igualmente no tan significativas: ítem DE01 (en dos muestras: < 6.2), ítem AB01 (en cinco muestras: < 8.8), ítem VI01 (en dos muestras: < 4.1), ítem DE02 (en una muestra 4.2) e ítem VI02 (en dos muestras: < 34). Quizás a excepción del ítem AB01, las desviaciones de la normalidad no representan problema alguno.

### 4.3. Consistencia interna

La tabla 3 muestra la consistencia interna de las escalas de las diferentes versiones del UWES (para la versión corta del UWES-9, ver 4.7). Los valores Alfa de Cronbach se calcularon tanto para la base total como para los estudios individuales. La tabla 3 muestra el rango de valores  $\alpha$  y su mediana. Los datos más recientes se refieren a 15 estudios (N=9.679) en cuanto se refiere al UWES-9 y el UWES-15, mientras que la mediana se basa en los restantes 11 estudios (N=2.313) del UWES-17. Como se puede ver en esta tabla, las consistencias internas son bastante buenas, tanto como para versión corta como para las versiones largas. Además las consistencias internas están muy por arriba del criterio de .60 recomendado para los instrumentos de evaluación de reciente desarrollo (Nunnally y Bernstein, 1994).

*Tabla 3:  $\alpha$  de Cronbach de las escalas del UWES*

	UWES-9 (N = 9,679)			UWES- 15 (N =9,679)			UWES-17 (N = 2,313)		
	Total	Md	Intervalo	Total	Md	Intervalo	Total	Md	Intervalo
Vigor	.84	.84	.75 - .91	.86	.86	.81 - .90	.83	.86	.81 - .90
Dedicación *	.89	.89	.83 - .93	.92	.91	.88 - .95	.92	.92	.88 - .95
Absorción	.79	.79	.70 - .84	.82	.81	.75 - .87	.82	.80	.70 - .88

*Nota: \* Las escalas de dedicación del UWES-15 y UWES-17 son idénticas.*

Es notable que la escala de vigor de 6 ítems no presenta más consistencia interna que la escala de 5 ítems, mientras que la escala de absorción de 5 ítems parece ser algo *más* consistente que la escala de 6 ítems. Esto último aparece particularmente al hacer la comparación de los valores  $\alpha$  entre los diversos estudios. Esto se debe en principio, a que los valores  $\alpha$  de Cronbach se incrementan con el tamaño de la prueba, los valores  $\alpha$  de las escalas UWES-9 que solamente incluyen 3 ítems, son algo menores que los valores correspondientes de las versiones UWES-15 o UWES-17. No obstante la consistencia interna de las escalas reducidas excede ampliamente el criterio aceptado para escalas existentes, de  $\alpha \geq .70$  (Nunnally y Bernstein, 1994).

En conclusión: todas las escalas del UWES poseen alta consistencia interna. Además, añadir otro ítem a las escalas de vigor y absorción no incrementan la consistencia interna de las escalas, sino que al contrario, puede incluso notarse un pequeño decremento. En otras palabras, en lo que respecta a la consistencia interna, ambos ítems extras (VIT06 y ABS06) podrían ser eliminados. Encontramos aquí otra razón para concentrarnos en las cualidades psicométricas del UWES-15.

La tabla 4 muestra la consistencia interna de la escala total del UWES. En el siguiente párrafo se discutirá si en algunos casos pudiera ser preferible utilizar el puntaje total en lugar de utilizar los puntajes de las 3 subescalas. Como se puede ver en la tabla, las escalas totales de las 3 versiones del UWES presentan una alta consistencia interna.

*Tabla 4:* Valores del  $\alpha$  de Cronbach total de las escalas del UWES

	<b>N</b>	<b>Tota l</b>	<b>Medi a</b>	<b>Interval o</b>
UWES-9	9,67 9	.93	.93	.89 - .97
UWES-15	9,67 9	.92	.94	.90 - .96
UWES-17	2,31 3	.93	.94	.91 - .96



#### 4.4. Estructura factorial y correlaciones internas

Con el propósito de investigar la estructura factorial del UWES, se llevaron a cabo varios análisis confirmatorios. Los primeros análisis se hicieron utilizando la base total de datos, seguido del análisis de todos los estudios por separado, utilizando el Método de Grupos Múltiples. Para incrementar el poder estadístico, solamente se incluyeron en los análisis aquellos estudios hechos con más de 200 empleados. Esto significa que para el UWES-9 y el UWES-15 se analizaron 10 muestras ( $N=8,120$ ) y para el UWES-17, solamente 2 ( $N=1,242$ ).

Utilizando este abordaje de dos pasos, es posible evaluar el ajuste de un factor particular de los datos entre el grupo completo dentro de la base de datos, así como evaluar el grado en el que una solución factorial aparece como invariable entre estudios separados. Se evaluó el ajuste de la solución de un solo factor, la cual asume que los tres aspectos del engagement cargan sobre una misma dimensión, igualmente se evaluó el ajuste de la solución de tres factores, la cual asume que los tres aspectos del engagement en el trabajo (vigor, dedicación y absorción) son factores independientes aunque correlacionados (tabla 5). En otras palabras, se investigó si el engagement en el trabajo es un constructo unidimensional o tridimensional.

Tabla 5: El ajuste entre las versiones unifactorial y trifactorial del UWES

Modelo	N	X <sub>2</sub>	df	GF I	AGF I	RMSE A	NFI	NNF I	CF I
<b>UWES-9</b>									
1- Factor	9,679	4394.38	27	.90	.83	.13	.92	.90	.92
1- Factor MG	8,120	3838.04	270	.90	.83	.04	.92	.90	.92
3- Factor	9,679	2296.23	24	.95	.91	.10	.96	.94	.96
3- Factor MG	8,120	2197.85	240	.95	.90	.03	.95	.94	.96
<b>UWES-15</b>									
1- Factor	9,679	10937.7 6	90	.85	.80	.11	.89	.87	.89
1- Factor MG	8,120	1026.80	900	.83	.77	.04	.87	.86	.88
3- Factor	9,679	7798.57	87	.89	.85	.10	.92	.90	.92
3- Factor MG	8,120	8273.85	870	.87	.81	.03	.90	.89	.91
<b>UWES-17</b>									
1- Factor	2,313	3554.65	119	.83	.78	.11	.87	.85	.87
1- Factor MG	1,242	2333.28	238	.78	.72	.08	.82	.81	.84
3- Factor	2,313	2637.97	116	.87	.83	.10	.90	.89	.91
3- Factor MG	1,242	1859.93	232	.82	.77	.08	.86	.85	.87

*Nota: MG =Método de múltiples grupos; GFI =Índices de ajuste efectivo; AGFI = Índice de ajuste efectivo regularizado; RMSEA =Error de aproximación de la media de la raíz cuadrada; NFI =Índice de ajuste normalizado; NNFI =índice de ajuste no normalizado; CFI=Índice de ajuste comparado.*

La tabla 5 enseña que el ajuste de la solución Trifactorial es superior la solución Unifactorial. Por otra parte en lo que respeta al UWES-9 el ajuste al modelo de un solo factor también es aceptable, debido a que sus índices de ajustes relativos (NFI, NNFI y CFI), superan el valor crítico de .90 (Byrne, 2001)<sup>6</sup>.

Además tanto la solución unifactorial como la trifactorial del UWES-9 permanecen relativamente invariables en los 10 estudios en holandés que se incluyeron en los análisis. Se puede inferir del resultado, que el ajuste de ambos modelos en la totalidad del grupo no se desvía substancialmente del ajuste que obtiene al utilizar el método de múltiples grupos (esto indica que las cargas factoriales y el grado de covarianza entre los factores, no varía entre grupos ocupacionales). También la solución trifactorial del UWES-15 es invariable entre los 10 estudios incluidos, aunque la muestra es algo menos extensa. En lo que respecta al UWES-17, hay una gran diferencia entre el ajuste de las dos muestras incluidas, lo cual apunta a una invariabilidad relativamente pobre.

Aunque el ajuste de la solución trifactorial parece ser algo mejor que la unifactorial, la correlación entre las tres escalas del UWES es lo suficientemente fuerte. Esto aplica tanto a las correlaciones entre los factores latentes, como para los puntajes de la escala observados o manifiestos (tabla 6). Debido a que las variables latentes representan “puntajes reales” que están libres de errores de medición, las correlaciones entre puntajes latentes son, por definición, más altas que la correlación entre puntajes observados, los cuales incluyen cierto margen de error de medición. *Tabla 6: Correlaciones entre los factores latentes y manifiestos del UWES*

	Total de grupo		Media		Intervalo	
	Latente	Manifiesto	Latente	Manifiesto	Latente	Manifiesto
UWES-9 (N = 9,679)						
Vigor-Dedicación	.87	.70	.88	.70	.85 - .95	.55 - .80
Dedicación- Absorción	.91	.77	.92	.76	.86 - .98	.66 - .85
Vigor-Absorción	.84	.71	.86	.72	.77 - .92	.59 - .81
UWES-15 (N = 9,679)						
Vigor-Dedicación	.87	.77	.87	.79	.84 - .97	.59 - .86
Dedicación- Absorción	.93	.80	.92	.79	.84 - .98	.65 - .87
Vigor-Absorción	.90	.76	.93	.76	.84 - .98	.60 - .87
UWES-17 (N = 2,313)						
Vigor-Dedicación	.89	.78	.85	.80	.83 - .87	.61 - .84
Dedicación- Absorción	.90	.77	.89	.76	.88 - .90	.62 - .84
Vigor-Absorción	.90	.75	.89	.75	.85 - .92	.55 - .84

*En principio. El RMSEA debe ser menor que .08 o al menos .10 (Byrne, 2001), pero en muestras muy extensas es usual observar valores de RMSEA algo más altos.*

Las notablemente altas correlaciones entre los factores (latentes) del UWES

sugieren que, aunque hablando psicométricamente estemos utilizando un instrumento compuesto de tres dimensiones, para fines prácticos dichos factores se funden en uno solo. Esto aplica particularmente a la versión corta debido a que el modelo unifactorial del UWES-9 se ajustó bien a los datos (ver tabla 5).

En conclusión: El engagement en el trabajo, tal como lo evalúa el UWES, puede ser considerado como un constructo unidimensional y tridimensional. La alta correlación entre las tres dimensiones (ver tabla 6) y los altos valores  $\alpha$  de Cronbach de la escala total dan soporte a un modelo unidimensional mientras que el mayor ajuste del modelo tridimensional fundamenta la existencia de tres subescalas (al menos para el UWES-15 y el UWES-17) (ver tabla 5).

En caso de que alguien este interesado en las diferentes dimensiones del engagement en el trabajo, es obvio que deberá utilizar el instrumento tridimensional. Este puede ser el caso en el que el engagement en el trabajo se incluye en un modelo de estructura lineal donde los factores latentes del engagement pueden representarse por los tres factores manifiestos. Sin embargo, si el punto de interés es el concepto de engagement como tal, más que sus partes constitutivas, se deberá utilizar el puntaje total (de la versión corta). Dado que las tres escalas del UWES están tan fuertemente correlacionadas, no deben incluirse simultáneamente en análisis de regresión multivariada, para evitar problemas con la multicolinealidad. En ese caso se recomienda usar preferentemente el puntaje total.

#### 4.5. Relación con el Burnout

En 15 estudios de la base de datos (N= 6,726) también se incluyó la Escala Utrecht de Burnout (UBOS; Schaufeli y Van Dierendonck, 2000) – la versión holandesa del Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS; Maslach, Leiter y Jackson, 1986). Esto permite examinar la correlación entre las tres dimensiones del burnout – agotamiento emocional, cinismo, realización

profesional – y el engagement en el trabajo. Es de esperarse que burnout y engagement se correlacionen negativamente, especialmente en las categorías de vigor y agotamiento emocional y la dedicación frente al cinismo (ver ítem 1). La tabla 7 presenta separadamente los rangos de correlación y las medianas, que se obtuvieron en el grupo total de 6,726 empleados en los 15 estudios.

*Tabla 7: Correlación entre el burnout (UBOS) y el engagement en el trabajo (UWES) (N = 6,726)*

		<b>Vigor</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Absorción</b>	<b>UWES</b>
<b>Agotamiento emocional</b>	Correlación en el total del grupo	-.38	-.26	-.15	-.28
	Mediana	-.40	-.33	-.19	-.36
	Rango	-.29 - -.71	-.21 - -.51	-.10 - -.43	-.22 - -.58
<b>Cinismo</b>	Correlación en el total del grupo	-.50	-.66	-.46	-.60
	Mediana	-.53	-.65	-.44	-.61
	Rango	-.40 - -.65	-.55 - -.73	-.34 - -.55	-.50 - -.70
<b>Baja realización profesional</b>	Correlación en el total del grupo	-.66	-.67	-.55	-.68
	Mediana	-.65	-.70	-.56	-.70
	Rango	-.58 - -.74	-.63 - -.78	-.44 - -.69	-.60 - -.75

*Nota: UBOS = Utrecht Burnout Scale (escala burnout de Utrecht)*

En los 15 estudios todas las correlaciones entre las escalas de burnout y engagement son negativas y, virtualmente no presentan excepciones significativas. Las tres escalas del engagement resultaron más fuertemente correlacionadas con la falta de realización profesional lo cual puede ser resultado del hecho de que los ítems de la escala de realización profesional están redactados originalmente en sentido positivo y fueron posteriormente invertidos con la intención de evaluar la baja realización (vea ítem 3). Como era de esperarse, la dedicación está fuertemente correlacionada negativamente con el cinismo, pero al contrario de lo que se esperaba, la correlación entre el vigor y el agotamiento emocional es relativamente baja. En otras palabras, los empleados con engagement no son cínicos y se sienten competentes en sus trabajos y – aunque en menor grado – no se sienten muy fatigados.

#### 4.6. Relaciones entre la edad y el sexo

Las tres escalas del UWES presentaron una correlación débil de tipo positivo con la edad: vigor  $r = .05$ , dedicación  $r = .14$ , y absorción  $r = .17$ . La correlación con la edad y el total del UWES es de  $.14$ . Por lo tanto los empleados más viejos experimentan más engagement. Sin embargo el porcentaje de varianza compartida es ciertamente pequeño, menor al 2%.

Los hombres ( $N=5,450$ ) presentan puntajes más altos que las mujeres en dedicación y absorción ( $N=4,066$ ), mientras que en los puntajes de vigor parecen no existir diferencias de género. Adicionalmente los hombres presentan puntajes totales más altos, a comparación de las mujeres en el UWES-15. Aún cuando estas diferencias son estadísticamente significativas, les hace falta significado práctico por ser muy pequeñas. El puntaje medio de los hombres en dedicación y absorción es de 4.02 y 3.65 respectivamente, mientras que los correspondientes valores medios para las mujeres son de 3.90 y 3.48. Por otro lado, las diferencias de género en cuanto a dedicación y absorción son de  $.12$  y  $.17$ , respectivamente; lo cual es mucho menor que una desviación

estándar. El puntaje total del UWES-15 para los hombres es de 3.89 contra 3.77 de las mujeres; esto representa una diferencia mínima de .12, lo cual nuevamente es mucho menor que la desviación estándar. A partir de que los niveles medios de engagement no se diferencian mucho entre hombres y mujeres, se decidió no calcular puntajes específicos normativos para cada género.

#### 4.7. Diferencias entre grupos ocupacionales

Hablando generalmente, las diferencias entre los niveles medios de engagement entre diferentes grupos ocupacionales son significativas, pero relativamente pequeñas y casi nunca exceden el tamaño de una desviación estándar. Sin embargo se observa un patrón particular en el que los granjeros y los supervisores mostraron los más altos puntajes en todas las dimensiones y los oficinistas y los médicos mostraron los puntajes más altos. El hecho de que los niveles de engagement fueran tan bajos entre los médicos fue quizás algo sorprendente pero se puede explicar debido a la particular composición de la muestra. Los médicos que se incluyeron en la base de datos llenaron un cuestionario computarizado a través de la Internet incluyendo al UWES, que formaba parte de un “monitor de carrera” (Bakker, Schaufeli, Bulters, Van Rooijen y Tem Broek, 2002). El grupo objetivo del proyecto de monitoreo de carrera era médicos que experimentaran cualquier tipo de problema de carrera. Por lo tanto es plausible que este grupo específico de médicos pudiese mostrar bajo engagement en su trabajo. De hecho esto puede haber sido su principal razón para participar en el proyecto de consejería de carrera. Aún más, cada una de las tres dimensiones del engagement también muestra un patrón algo particular en cuanto a los puntajes altos y bajos de los grupos ocupacionales. Por ejemplo los trabajadores domésticos no son muy vigorosos, pero se sienten muy dedicados, mientras que los oficiales de la policía militar se sienten moderadamente vigorosos, pero no muy dedicados o absortos en su trabajo. Las tablas de la 8 a la 11 demuestran las medias y las desviaciones estándar de



tres grupos ocupacionales con los valores más altos y más bajos de las dimensiones del UWES, así como el puntaje total del cuestionario. Solamente para las escalas de vigor y absorción las diferencias entre el grupo con el puntaje más alto y el grupo con el puntaje más bajo, exceden una desviación estándar, lo que significa prácticamente una diferencia relevante. Debido a que los valores medios de los diferentes grupos ocupacionales no difieren sistemáticamente, no se calcularon puntajes normativos para cada grupo específico.

*Tabla 8:* Puntajes de vigor para diversos grupos ocupacionales (UWES-15)

<b>Grupo ocupacional</b>	<b>N</b>	<b>Medi a</b>	<b>Desviaci ón estándar</b>
<i>Puntajes más altos</i>			
Empresarios	632	4.29	1.03
Agricultores	875	4.22	1.06
Funcionarios Públicos	1,826	4.15	1.11
<i>Puntajes más bajos</i>			
Amas de casa	84	3.71	1.03
Trabajadores manuales	376	3.67	1.23
Médicos	655	3.04	0.92
<i>Puntaje Total</i>	9,679	3.99	1.10

Tabla 9: Niveles de dedicación para grupos ocupacionales diversos (UWES-15)

<b>Grupo ocupacional</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
<i>Puntajes más altos</i>			
Agricultores	875	4.27	1.03
Empresarios	632	4.26	1.06
Amas de casa	84	4.25	1.11
<i>Puntajes más bajos</i>			
Trabajadores manuales	376	3.78	1.03
Policías militares	3,193	3.66	1.23
Médicos	655	3.29	0.92
<i>Puntaje Total</i>	9,679	3.91	1.10

Tabla 10: Niveles de absorción para grupos ocupacionales diversos (UWES-15)

<b>Grupo ocupacional</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
<i>Puntajes más altos</i>			
Agricultores	875	4.10	1.10
Empresarios	632	3.98	1.08
Enfermeras	201	3.92	1.04
<i>Puntajes más bajos</i>			
Policías militares	3,193	3.35	1.17
Trabajadores manuales	376	3.34	1.27
Médicos	655	2.96	1.92
<i>Puntaje Total</i>	9,679	3.58	1.18

Tabla 11: Puntaje total para grupos ocupacionales

Grupo ocupacional	N	Media	Desviación estándar
<i>Puntajes más altos</i>			
Agricultores	875	4.24	1.04
Empresarios	632	4.22	1.00
Funcionarios Públicos	1,826	3.97	1.12
<i>Puntajes más bajos</i>			
Policías militares	3,193	3.69	1.12
Trabajadores manuales	376	3.63	1.24
Médicos	655	3.10	0.87
<i>Puntaje Total</i>	9,679	3.82	1.10

#### 4.8. Versión corta

Se llevo acabo un proceso iterativo donde cada muestra se analizó separadamente, con el fin de reducir las escalas del UWES a máximo de 3 ítems. Primero, de cada escala se selecciono el ítem más característico según su valor natural. Enseguida, ese ítem fue sometido a regresión sobre los demás ítems de la escala. El ítem con los valores  $\beta$  más altos en la mayoría de las muestras, se añadió a los 2 ítems previamente seleccionados. Estos 3 ítems constituyen la versión corta de esa escala en particular.

Como ítem más característico de la escala de vigor se seleccionó: “*En mi trabajo me siento lleno de energía*” (VI01). Este ítem fue reforzado en los siguientes dos pasos por “*En mi trabajo me siento fuerte y vigoroso*” (VI02), y “*Cuando me levanto por la mañanas tengo ganas de ir a trabajar*” (VI03), respectivamente. Los valores  $\alpha$  de Cronbach variaron desde .75 a .91 (media: .84) a través de 25

estudios. Las correlaciones con las versiones de 5 y 6 ítems variaron entre .95 y .97 (media: .96) y .93 y .96 (media: .96), respectivamente.

Como ítem más característico de la escala de dedicación se seleccionó *“Estoy entusiasmado con mi trabajo”* (DE02) el cual fue complementado con *“Estoy orgulloso del trabajo que hago”* (DE04) y *“Mi trabajo me inspira”* (DE03), respectivamente. Los valores  $\alpha$  de Cronbach variaron de .83 a .93 (media:

.89) a través de todos los estudios. Las correlaciones con la versión más extensa de 5 ítems variaron de .92 a .96 (media: .94).

Como ítem más característico de la escala de absorción se seleccionó *“Estoy inmerso en mi trabajo”* (AB04). Este ítem se complementó con *“Me dejo llevar por mi trabajo”* (AB05), y *“Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo”* (AB03), respectivamente. Los valores  $\alpha$  de Cronbach variaron de .75 a .94 (media:

.79). Las correlaciones con las versiones de 5 y 6 ítems variaron entre .92 y .96 (media: .95), y .88 y .94 (media: .92) respectivamente.

Los valores  $\alpha$  de Cronbach del instrumento que incluía los 9 ítems completos varió de .89 a .97 (media: .93).

#### 4.9. Versión para estudiantes

Además de la versión para empleados, se desarrolló la versión del UWES para estudiantes: el UWES-S (ver apéndice). Comparado con la versión empleada anteriormente, algunos ítems fueron parafraseados, por ejemplo *“Cuando estoy haciendo mi trabajo como estudiante, me siento lleno de energía”* se utilizó en lugar de *“En mi trabajo me siento lleno de energía”*.

Se cuenta con dos grupos de datos independientes, ambos de estudiantes de la Facultad Social de La Universidad de Utrecht, los cuales fueron recabados en el año 2000 (N= 292) y 2003 (N=235) cuando se aplicó la versión de 17 ítems del UWES-S. La base completa (N=527) se utilizó para realizar los análisis psicométricos que se presentan a continuación. La mayoría de la muestra total esta conformada por mujeres (88%), mientras que el 12% restante son hombres; las edades varían entre los 18 y 49 años con una media a 22.8 años (DS=3.08).

Todos los ítems del UWES-S presentan una distribución casi normal. Ni la asimetría ni la curtosis de cada ítem excedieron el valor crítico de 1.96 del valor  $\chi^2$  de Cronbach para las escalas originales de vigor (6 ítems), dedicación (5 ítems), absorción (6 ítems), cuyos puntajes fueron de .63, .81 y .72 respectivamente. La consistencia interna en la escala de *Vigor* cumplió con el criterio de .60 para un instrumento recientemente desarrollado, mientras que las otras escalas superaron el criterio de  $\chi^2$  .70 para escalas ya establecidas (Nunnally y Bernstein, 1994).

Se siguió un procedimiento similar al descrito en el apartado 4.7 con el fin de obtener una versión corta del UWES-S, la cual se formó con tres ítems idénticos de la escala de vigor (*“Me siento fuerte y vigoroso cuando estoy estudiando o voy a clases”*; *“Me siento en forma y vigoroso cuando estoy estudiando o estoy en clases”*; *“Cuando me levanto en la mañana me siento con ganas de ir a clases”*.), mientras que para la escala de dedicación se utilizaron tres ítems

diferentes (“Encuentro mis estudios plenos de sentido y propósito”; “Mis estudios me inspiran”; “Estoy orgulloso de mis estudios”), al igual que la escala de absorción (“El tiempo vuela cuando estoy estudiando”; “Cuando estoy estudiando me olvido de todo lo que ocurre a mi alrededor”; “Me dejo llevar por el estudio”). Los valores  $\alpha$  de Cronbach para las escalas cortas fueron de .73, .76 y .70 respectivamente, y de .84 para escala total de 9 ítems. Por lo tanto todas las escalas cortas presentan una buena consistencia interna, cumpliendo con el criterio de .70.

La tabla 12 muestra los resultados de los análisis factoriales confirmatorios de la medición de ajuste de las formas unifactorial y trifactorial del UWES-S.

*Tabla 12:* Ajuste de la versión unifactorial y trifactorial del UWES-S (N = 572)

<b>Modelo</b>	<b>X2</b>	<b>df</b>	<b>GFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>NFI</b>	<b>NNFI</b>	<b>CFI</b>
					<b>A</b>			
<b>UWES-S-17</b>								
1- Factor	1.929,52	238	.80	.74	.08	.81	.80	.83
3- Factor	59,00	116	.89	.86	.08	.82	.83	.85
<b>UWES-S-9</b>								
1- Factor	173,78	27	.93	.88	.10	.88	.86	.89
3- Factor	92,75	24	.96	.93	.07	.95	.92	.93

*Nota:* MG =Método de grupos múltiples; GFI = Índice de ajuste deseable; AGFI = Índice normalizado de ajuste deseable; RMSA=Media de la raíz cuadrada del error de aproximación; NFI =Índice de ajuste normalizado; NNFI =Índice de ajuste no normalizado; CFI =Índice de ajuste comparativo.

En todos los casos, el ajuste del modelo trifactorial a los datos obtenidos es superior al del modelo unifactorial. Además, el modelo hipotético del UWES-17

trifactorial no ajusta muy bien a estos datos. Esto se debe en gran parte, a la baja carga factorial de algunos ítems de vigor; estos ítems se eliminaron de la versión corta y con ello se mejoro el ajuste del modelo con los datos obtenidos.

La tabla 13 muestra las correlaciones entre factores latentes resultantes del análisis factorial confirmatorio y los puntajes entre las escalas de observación y conducta manifiesta. Tal como se comento anteriormente las correlaciones entre los factores iniciales son, por definición, más altas que los posteriores. Comparando estas correlaciones con las de la tabla 6, estas son más bajas en la versión para estudiantes que en la versión para empleados.

*Tabla 13:* Correlación entre las escalas del UWES-S (N = 572)

	<b>UWES-S-17 (manifiesto)</b>	<b>UWES-S-9 (manifiesto)</b>	<b>UWES-S-9 (latente)</b>
Vigor – Dedicación	.53	.58	.76
Dedicación – Absorción	.51	.48	.70
Vigor – Absorción	.67	.58	.81

En base a la consistencia interna y en el ajuste del modelo trifactorial, la versión corta del UWES-S es preferible a la versión original de 17 ítems. Al igual que la versión para empleados, se puede utilizar como indicador de engagement tanto el puntaje total como los puntajes de las tres subescalas.

El engagement entre estudiantes (UWES-S-9) se relaciona débilmente, la edad: vigor  $r = .23$ , dedicación  $r = .13$  y absorción  $r = .15$ . Según esta variable, a mayor edad de los estudiantes, encontramos mayor nivel de engagement. Los niveles de engagement (UWES-S-9) no presentaron diferencias significativas entre estudiantes mujeres u hombres.

Adicionalmente al UWES-S, todos los estudiantes respondieron la versión holandesa del MBI-GS (UBOS-S) (Schaufeli et al., 2002b). La tabla 14 muestra las correlaciones entre estudiantes.

*Tabla 14:* Correlación entre el UWES-S-9 y el UBOS-S (N = 572)

	<b>Vigor</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Absorción</b>
<b>Agotamiento</b>	-.16	-.07	-.07
<b>Cinismo</b>	-.35	-.60	-.26
<b>Realización profesional</b>	-.56	-.53	-.46

Contrariamente a lo que se esperaba, pero en concordancia con los resultados obtenidos con trabajadores, el vigor y agotamiento están débilmente relacionados en el sentido negativo. Sin embargo la correlación entre dedicación y cinismo es más fuerte, tal como se esperaba. Al igual que en el estudio con empleados las más altas correlaciones se dan en lo referente a la realización profesional (ver tabla 7).



## 5. Versiones en otros Idiomas

A continuación, se investigan las cualidades psicométricas del UWES utilizando una base de datos internacional, la cual incluye diferentes grupos ocupacionales de varios países. Inicialmente se describe la composición de la base de datos, para después presentar los resultados de varios análisis psicométricos. Finalmente, se presenta una versión breve del UWES, al igual que una versión ligeramente adaptada para estudiantes.

### 5.1. Descripción de la base de datos de otros idiomas

Con el propósito de integrar las evaluaciones psicométricas del UWES, se compiló una base de datos que incluye 23 estudios realizados entre 1999 y 2003 en 9 países. Estos estudios fueron realizados, tanto en organizaciones que incluían varios espacios laborales, o que incluían grupos profesionales específicos tales como maestros o policías (ver tabla 15).

*Tabla 15: Países que conforman la base de datos internacional del UWES*

	<b>País</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1	Australia	473	3.7
2	Canadá	267	2.1
3	Finlandia	3,651	28.9
4	Francia	221	1.7
5	Alemania	821	6.5
6	Grecia*	470	3.7
7	Noruega	2,349	18.6
8	África del Sur	2,547	20.2
9	España	1,832	14.5
	Total	12,631	100

*Nota: \* En esta muestra se utilizó el UWES-15*

El UWES-17 se utilizó casi en todos los estudios, excepto en dos de ellos, realizados en Grecia (N=470) en donde se utilizó el UWES-15. Todos los análisis se hicieron simultáneamente con datos obtenidos de la aplicación del UWES-15, UWES-17 y la versión breve UWES-9 (ver 5.8). Se utilizó una versión del UWES en idioma inglés en Canadá, Australia y Sudáfrica mientras que en los países restantes se aplicaron versiones en el idioma local (ver apéndice).

La base de datos incluyó un 46.9% de hombres y un 53.1% de mujeres cuyas edades fluctuaron entre 15 y 80 años (M=40.2 años; DS=12.9). La tabla 16 muestra los grupos ocupacionales que se incluyeron en la base de datos.

*Tabla 16:* Grupos ocupacionales incluidos en la base de datos internacional del UWES

<b>Grupo Ocupacional</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Trabajadores del Ejército de Salvación	470	3.7
Oficinistas	1.210	9.6
Trabajadores de un hospital psiquiátrico	78	.6
Funcionarios públicos	1.912	15.1
Servidores Civiles	147	1.2
Médicos	50	.4
Enfermeras	385	3.4
Trabajadores universitarios	428	2.4
Paramédicos	681	5.4
Policías	2.547	20.2
Maestros	2.601	20.6
Empresarios	226	1.8
Directivos del sector servicios	1.488	11.8
Psicólogos/ trabajadores sociales	147	1.2
Sin información	258	2.0
Total	12.631	100.0

Los estudios que fueron incluidos en la base de datos no son representativos de un país ni de un grupo ocupacional específico. Las muestras de tres países incluyen solamente un grupo ocupacional. Oficiales del Ejército de Salvación de Australia, policías de Sudáfrica y agentes de ventas de Francia. De cualquier

modo, la base de datos es bastante heterogénea no solo por su composición internacional, sino también el hecho de que los grupos ocupacionales representados en ella van desde directivos hasta empleados universitarios. Al igual que la base de datos holandesa la base de datos internacional también incluye empleados que trabajan con personas (en el cuidado de la salud y educación), cosas (por ejemplo, obreros), o información (oficinistas, administradores); se puede distinguir también por grupos cuyo trabajo tiene diferente objetivo (Fine y Cronshaw, 1999). De este modo, aún cuando la base de datos en si misma no es representativa, si es lo suficientemente heterogénea para soportar análisis psicométricos.

## 5.2. Características de la distribución de los ítems

En lo que respecta a las distribuciones de frecuencia del UWES, éstas fueron analizadas separadamente en los nueve países con el fin de establecer la desviación de la norma, la asimetría y la curtosis. Hablando generalmente encontramos que los ítems presentan una distribución normal. Solamente en las muestras francesa y alemana se encontraron desviaciones más allá del valor crítico de 1.96. En lo que se refiere la asimetría, las desviaciones de la normalidad fueron mínimas (por ejemplo  $<3.0$ ) en los ítems DE01 (Alemania), y AD02 y VI 01 (Francia); para la curtosis, los ítems DE01 y AB01 (Alemania) y VI01, VI02, VI03, VI06, DE01, DE02, DE05, AB02 y AB06 (Francia), a excepción de los ítems DE01 (Alemania) y VI01 y AB02 (Francia). Por lo tanto se puede concluir que con muy pocas excepciones en muestras de dos países, la distribución de los ítems sobre engagement en el trabajo es normal.

### 5.3. Confiabilidad

Se consideraron dos aspectos de confiabilidad: consistencia interna y confiabilidad test- retest, también llama estabilidad.

#### *Consistencia Interna*

La tabla 17 muestra las consistencias internas ( $\alpha$  de Cronbach) de las escalas de varias versiones del UWES (para la versión corta del UWES-9, vaya al 5.8). Los valores  $\alpha$  se calcularon tanto para la base total como para los estudios individuales. La tabla 17 muestra el rango de  $\alpha$  y su valor medio (Md). Esto último se basa en las muestras de los nueve países.

*Tabla 17:  $\alpha$  de Cronbach de las escalas del UWES*

	<b>UWES-9 (N = 12.631)</b>			<b>UWES- 15 (N = 12.631)</b>			<b>UWES-17 (N = 12.161)</b>		
	Total	Md	Intervalo	Total	Md	Intervalo	Total	Md	Intervalo
Vigor	.72	.76	.60 - .87	.80	.80	.56 - .88	.82	.82	.66 - .87
Dedicación*	.84	.87	.74 - .90	.89	.89	.83 - .92	.89	.89	.83 - .92
Absorción	.77	.79	.66 - .85	.81	.82	.73 - .88	.83	.83	.79 - .88
Puntaje total	.90	.91	.85 - .94	.92	.92	.88 - .96	.93	.93	.88 - .95

*Nota: \* Las escalas de dedicación del UWES-15 y UWES-17 son idénticas.*

Como puede verse en la tabla 17, las consistencias internas son bastante buenas tanto para la versión corta como para las versiones largas. Dado que el  $\alpha$  de Cronbach se incrementa con el tamaño de la prueba, las  $\alpha$  de Cronbach de las escalas UWES-9 que solamente incluye tres ítems por subescala, son un poco más bajas que los valores correspondientes de las subescalas más grandes del UWES-15 y el UWES-17 (ver también 5.8). De cualquier manera, con una excepción (los vendedores franceses) las consistencias internas de las escalas abreviadas exceden en mucho el criterio generalmente aceptado de  $\alpha \geq .70$  (Nunnally e Bernstein, 1994). Básicamente las versiones de las escalas de vigor y absorción de 6 ítems, incluidas en la versión UWES-17 son ligeramente más consistentes internamente que las versiones de 5 ítems del UWES-15. Solo en una muestra específica, la de los vendedores franceses, se observa una discrepancia mayor; el  $\alpha$  de Cronbach para la escala de vigor de 5 ítems, es solamente de 0.56 a comparación de la escala de 6 ítems cuyo  $\alpha$  de Cronbach es de .66.

#### *Confiabilidad test- retest*

En la base de datos internacional se incluyen dos estudios longitudinales que permiten evaluar la estabilidad del UWES a través del tiempo. El UWES fue aplicado dos veces en un intervalo de 1 año en 293 oficiales del Ejército de Salvación de Australia y en 563 Paramédicos Noruegos. Los coeficientes de estabilidad ( $r_t$ ) se muestran en la tabla 18.

*Tabla 18: Confiabilidad test-retest ( $r_t$ ) de las escalas del UWES*

<b>Escala</b>	<b>Ejército de la Salvación (AUS) (N =293)</b>	<b>Paramédicos (NOR) (N = 563)</b>
Vigor-6	.64	.71
Vigor-5	.64	.70
Vigor-3	.61	.71
Dedicación-5	.58	.69
Dedicación-3	.56	.66
Absorción-6	.58	.69
Absorción-5	.58	.68
Absorción-3	.57	.63
UWES-17	.63	.72
UWES-15	.62	.72
UWES-9	.64	.73

Los coeficientes de estabilidad son un poco más altos en la muestra noruega pero se mantiene casi en el mismo rango que la muestra australiana. No existen diferencias mayores en la estabilidad en las tres dimensiones del UWES, quizás con la excepción de la escala de vigor que parece ser ligeramente más estable a través del tiempo. Igualmente el tamaño de las subescalas parece no influir en el nivel de estabilidad. El nivel de estabilidad en un lapso de un año que presenta el UWES se encuentra dentro del mismo rango que el establecido para el MBI (ver Schaufeli y Van Dierendonck, 2000).

En conclusión: todas las escalas del UWES presentan una alta consistencia interna. Además, añadir otro ítem a las escalas de vigor y absorción difícilmente incrementa la consistencia interna de las escalas. En otras palabras, en lo que respecta a la consistencia interna ambos ítems adicionales (VIT06 y ABS06) podrían eliminarse. A pesar de que – como era de esperarse – las consistencias internas de la versión abreviada son algo más bajas, aún se encuentran en un

rango aceptable. Finalmente la estabilidad del engagement durante el período de un año es similar a la del burnout y difiere mucho entre las tres dimensiones, aún que el coeficiente de estabilidad de la escala de vigor es algo más alto. La estabilidad de la versión abreviada es similar a la de las dos versiones largas.

#### 5.4. Estructura factorial y correlaciones

Con el fin de investigar la estructura factorial del UWES se realizaron varios análisis factoriales confirmatorios. Los análisis se llevaron a cabo utilizando simultáneamente la base total de datos y la de cada país, utilizando el método de agrupación múltiple (ver también 4.4). Se evaluó el ajuste del modelo unifactorial, que asume que los tres componentes del engagement en el trabajo cargan en una sola dimensión subyacente. Igualmente se avaluó el ajuste del modelo trifactorial que asume que los tres componentes del engagement en el trabajo son independientes pero se correlacionan (Tabla 19). En otras palabras, se investigó si el engagement en el trabajo es un constructo unifactorial o trifactorial.



*Tabla 19: Ajuste de los modelos unifactorial y trifactorial del UWES en 9 países diferentes*

Modelo	X <sub>2</sub>	df	GFI	AGF I	RMSE A	NFI	NNFI	CFI
<i>UWES-9 (N = 12.631)</i>								
1-factor	3.605,09	27	.93	.89	.10	.93	.91	.93
1- factor MG	6.317,45	243	.89	.81	.04	.90	.87	.90
3- factores	1.666,02	24	.97	.95	.07	.97	.95	.97
3- factores MG	3.522,35	216	.94	.89	.03	.94	.92	.95
<i>UWES-15 (N = 12.631)</i>								
1-factor	8.735,72	90	.90	.87	.09	.91	.89	.91
1- factor MG	15.041,8 3	810	.84	.78	.04	.86	.85	.87
3- factores	5.483,06	87	.94	.92	.07	.94	.93	.94
3- factores MG	10.081,0 9	783	.89	.84	.03	.90	.89	.91
<i>UWES-17 (N = 12.631)</i>								
1-factor	11.136,1 7	119	.89	.86	.09	.90	.88	.90
1- factor MG	18.341,7 4	952	.82	.77	.04	.85	.83	.85
3- factores	7.439,64	116	.93	.90	.07	.93	.92	.93
3- factores MG	14.239,4 5	928	.86	.82	.03	.88	.87	.89

*Nota: MG =Método de múltiples grupos; GFI =Índice de ajuste efectivo; AGFI = Índice de ajuste efectivo regularizado; RMSEA =Error de aproximación de la media de la raíz cuadrada; NFI =Índice de ajuste normalizado; NNFI =índice de ajuste no normalizado; CFI=Índice de ajuste comparado*

La tabla 19 muestra que el ajuste del modelo trifactorial es superior al del modelo unifactorial. De cualquier manera, también el modelo unifactorial del UWES-9 es

aceptable, es decir todo los índices relativos (NFI, NNFI y CFI) superaron el valor critico de .90 (Byrne, 2001)<sup>7</sup>. Además, tanto el modelo unifactorial como el trifactorial del UWES-9 permanecen invariables en los 9 países incluidos en el análisis. Puede inferirse de este resultado, que ambos modelos en la base total no diferirían sustancialmente de los índices de ajuste que se obtienen mediante el método de grupos múltiples, también el modelo trifactorial del UWES-15 se muestra invariable entre los 9 países incluidos aún cuando su muestra sean poco menos extensa. En contraste la invariabilidad de la estructura trifactorial del UWES-17 es algo pobre.

*Tabla 20: Ajuste trifactorial del UWES-15 en las muestras nacionales*

<b>País</b>	<b>N</b>	<b>X<sub>2</sub></b>	<b>df</b>	<b>GFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>RMSE A</b>	<b>NFI</b>	<b>NNFI</b>	<b>CFI</b>
Australia	473	552,63	87	.86	.80	.11	.89	.89	.90
Canadá	267	285,66	87	.87	.82	.09	.89	.91	.92
Finlandia	3.651	2.350,19	87	.91	.88	.08	.90	.89	.91
Francia	221	189,84	87	.90	.86	.07	.89	.90	.91
Alemania	821	1.173,59	87	.82	.75	.12	.83	.81	.84
Grecia	470	644,29	87	.84	.77	.12	.89	.88	.90
Noruega	2.349	2.483,58	87	.86	.81	.10	.91	.89	.91
África del Sur	2.547	1.668,94	87	.92	.88	.08	.92	.91	.93
España	1.832	1.531,06	87	.89	.85	.10	.88	.86	.89

Tabla 21: El ajuste trifactorial del UWES-9 en las muestras nacionales

<b>País</b>	<b>N</b>	<b>X</b> <b>2</b>	<b>Df</b>	<b>GF</b> <b>I</b>	<b>AGF</b> <b>I</b>	<b>RMSE</b> <b>A</b>	<b>NFI</b>	<b>NNFI</b>	<b>CF</b> <b>I</b>
Australia	473	150,14	24	.94	.88	.11	.95	.94	.96
Canadá	267	271,22	24	.93	.86	.11	.93	.91	.94
Finlandia	3.651	522,21	24	.97	.94	.08	.96	.95	.96
Francia	221	230,26	24	.90	.80	.14	.93	.90	.94
Alemania	821	1.176,54	24	.89	.80	.14	.93	.90	.93
Grecia	470	494,55	24	.96	.93	.09	.96	.95	.96
Noruega	2.349	657,76	24	.94	.89	.09	.91	.91	.94
África del Sur	2.547	475,95	24	.94	.89	.10	.93	.90	.93
España	1.832	135,20	24	.89	.80	.13	.92	.89	.93

Como puede observarse en las tablas 20 y 21, el modelo hipotético trifactorial del UWES-15 y el UWES- 9, ajustan razonablemente bien en la mayoría de los países, con índices de ajuste relativo NFI, NNFI y CFI que igualmente satisfacen o se acercan al criterio de .90. Solamente en las muestras alemana y española, el ajuste del UWES-15 es relativamente débil. De cualquier manera, el UWES-9 ajusta bien a los datos de ambos países.

A pesar de que el ajuste del modelo trifactorial es aparentemente mejor que el del modelo unifactorial, la correlación entre las tres escalas del UWES es especialmente fuerte. Esto aplica tanto a las correlaciones de los factores latentes del análisis factorial confirmatorio, como a las correlaciones entre los puntajes manifiestos u observables (tabla 22). Nótese que las correlaciones de los puntajes latentes son, por definición más altas que la correlaciones entre los puntajes observables, debido a que no tienen índice de error.

Tabla 22: Correlaciones entre los factores latentes y manifiestos del UWES

	Total del grupo		Media		Intervalo	
	Latente	Manifiesto	Latente	Manifiesto	Latente	Manifiesto
<i>UWES-9 (N = 12.631)</i>						
Vigor-Dedicación	.96	.75	.95	.78	.87 - .99	.69 - .83
Dedicación-Absorción	.84	.67	.89	.77	.65 - .96	.52 - .84
Vigor-Absorción	.79	.59	.83	.70	.72 - .99	.42 - .81
<i>UWES-15 (N = 12.631)</i>						
Vigor-Dedicación	.94	.76	.94	.82	.86 - .99	.60 - .84
Dedicación-Absorción	.84	.69	.92	.80	.67 - .97	.52 - .85
Vigor-Absorción	.85	.67	.94	.79	.70 - .99	.52 - .83
<i>UWES-17 (N = 12.631)</i>						
Vigor-Dedicación	.93	.78	.94	.80	.82 - .99	.60 - .84
Dedicación-Absorción	.85	.72	.91	.78	.75 - .94	.66 - .85
Vigor-Absorción	.86	.70	.90	.76	.73 - .99	.58 - .86

Las altas correlaciones entre los factores (latentes) del UWES sugieren que, si bien se trata de un instrumento compuesto de tres factores, psicométricamente hablando, para fines prácticos los tres factores pueden conformar un solo puntaje. Esto aplica particularmente a la versión corta, porque el modelo unifactorial del UWES-9 ajusta muy bien a los datos (ver tabla 19 y 21).

En conclusión: El engagement en el trabajo tal como lo evalúa el UWES, puede ser considerado igualmente un constructo unidimensional o tridimensional. Las altas correlaciones entre los tres factores (ver tabla 22) y los altos valores  $\alpha$  de Cronbach de la escala total (ver tabla 17) justifican un modelo unidimensional mientras que el más elevado índice de ajuste del modelo tridimensional dan soporte a un modelo de tres factores (al menos para el UWES-15 y el UWES-17) (ver tablas 19 y 21).

En el caso de que alguien esté interesado en los diferentes factores del engagement en el trabajo, evidentemente debe de utilizar la escala trifactorial. También puede darse el caso de que el engagement en el trabajo se incluya en un modelo estructural lineal donde el factor latente sea el engagement y sea representado por tres factores manifiestos: vigor, dedicación y absorción. Igualmente, si en interés se centra en el engagement en si mismo, en lugar de que en las partes que lo conforman, se debe utilizar el puntaje total. En ese caso es preferible utilizar la versión corta de 9 ítems. Dado que las tres escalas de UWES están fuertemente correlacionadas, no deben introducirse simultáneamente en análisis de regresión multivariada, para evitar problemas con la multicolinealidad. También en estos casos es mejor utilizar el puntaje total.

### 5.5. Relación con Burnout

En todos los estudios se aplicó igualmente el Inventario de Burnout de Maslach (Maslach, Leiter y Jackson, 1986) a excepción de dos estudios noruegos (N=2114). Esto nos permitió examinar la correlación entre las tres dimensiones del burnout: agotamiento, cinismo y realización profesional, y el engagement en el trabajo. Era de esperarse que burnout y engagement estuviesen correlacionados de manera negativa, especialmente entre las escalas de vigor y agotamiento y dedicación y cinismo (ver 1). Las tablas 23 y 24 muestran, respectivamente las correlaciones obtenidas en un grupo total de 10,427

empleados así como la mediana y el rango de correlación en nueve países evaluados con el UWES-15 y el UWES-9.

*Tabla 23:* Correlaciones entre el burnout (MBI-GS) y el engagement en el trabajo (UWES-15) (N =6.726)

		<b>Vigor</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Absorción</b>	<b>UWES-15</b>
<b>Agotamiento</b>	Correlación en el total del grupo	- .33	-.31	- .09	- .27
	Media	- .32	-.31	- .24	- .25
	Intervalo	-.07 - -.49	-.01 - -.45	-.03 - -.28	-.02 - -.44
<b>Cinismo</b>	Correlación en el total del grupo	- .37	-.44	- .21	- .38
	Media	- .36	-.49	- .28	- .40
	Intervalo	-.03 - -.63	-.29 - -.65	-.06 - -.53	-.17 - -.64
<b>Baja realización personal</b>	Correlación en el total del grupo	- .50	-.51	- .39	- .52
	Media	- .59	-.57	- .45	- .63
	Intervalo	-.28 - -.70	-.28 - -.72	-.23 - -.59	-.29 - -.74

*Tabla 24: Correlaciones entre el burnout (MBI-GS) y el engagement en el trabajo (UWES-9) (N =6.726)*

		<b>Vigor</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Absorción</b>	<b>UWES-9</b>
<b>Agotamiento</b>	Correlación en el total del grupo	- .38	-.34	- .10	- .31
	Media	- .37	-.34	- .13	- .31
	Intervalo	-.05 - -.51	-.03 - -.41	-.05 - -.37	-.00 - -.45
<b>Cinismo</b>	Correlación en el total del grupo	- .39	-.45	- .23	- .40
	Media	- .42	-.51	- .28	- .46
	Intervalo	-.16 - -.62	-.32 - -.65	-.06 - -.51	-.27 - -.64
<b>Baja realización personal</b>	Correlación en el total del grupo	- .44	-.50	- .36	- .49
	Media	- .56	-.56	- .46	- .57
	Intervalo	-.26 - -.61	-.39 - -.71	-.31 - -.56	-.27 - -.68

Casi todas las correlaciones entre las escalas del burnout y del engagement en el trabajo, de los países evaluados son significativas y negativas. De un total de 120 correlaciones referentes al UWES-15 solo 8 fueron no significativas,

mientras que el en UWES-9 solo 7 correlaciones fueron significativas. Casi todas las correlaciones no significativas fueron obtenidas en las muestras francesa y griega. Las tres escalas del engagement están muy fuertemente correlacionadas con la falta de realización personal – particularmente las de vigor y dedicación– lo que puede deberse al hecho de que los ítems de la escala de realización personal están redactadas en forma afirmativa y sus puntajes deben ser invertidos para medir *falta de realización personal* (ver 3). Tal como se esperaba la dedicación se correlaciona de una manera relativamente negativa con el cinismo, pero al contrario de nuestras expectativas, la correlación entre vigor y agotamiento es relativamente baja. La absorción es la menos correlacionada con las escalas del burnout. El puntaje total de engagement esta en su mayor parte correlacionado con la baja realización personal, seguido del cinismo y del agotamiento, respectivamente. En otras palabras los empleados con engagement no son cínicos, se sienten competentes en su trabajo, y (en un menor grado) no se sienten muy fatigados.

#### 5.6. Relación con edad y género

La muestra total, virtualmente no se observan relaciones significativas entre el engagement y la edad; a excepción de la correlación de 0.5 con la escala de vigor que carece de relevancia practica. Las correlaciones con la edad en las muestras particulares de los 9 países, son significativamente positivas. A más edad de los empleados, más sentido del engagement. Hablando generalmente, el tamaño de las correlaciones es ciertamente pequeño ( $< .20$ ), a excepción de la muestra canadiense ( $.30 < r < .35$ ). Esto indica en la mayoría de los casos que el porcentaje de la distribución de variancia es mínimo por ejemplo menor a 4%. Dado que no hay una relación sistemática y significativa con las edades registradas se decidió no hacer cálculos para establecer puntajes normalizados por grupos específicos de edad.



En la base total los hombres (N=6469) presentan un puntaje significativamente más alto que el de las mujeres (N=5722) en los tres componentes del engagement: la media para los hombres en las escalas de vigor, dedicación y absorción son de 4.28, 3.83 y 4.36 respectivamente a diferencia de los puntajes de 4.11, 3.77 y 4.26 para las mujeres. No obstante que estas diferencias son estadísticamente significativas, carecen de aplicación práctica porque la muestra es muy pequeña; por ejemplo, nos proporciona menos de una desviación estándar. El puntaje total del UWES-15 para hombres es de 4.10 a diferencia de las mujeres que es de 4.05, lo que nos da una diferencia mínima que nuevamente es mucho menos que la desviación estándar. Salvo pocas excepciones el panorama que emerge de este análisis de muestras por separado podemos afirmar que en comparación a las mujeres, los hombres muestran valores ligeramente más altos en los tres aspectos del engagement, pero en ninguno de los casos es de importancia práctica como lo sería si superara al menos una desviación estándar. Dado que los niveles promedio de engagement no difieren mucho entre hombres y mujeres se decidió no calcular puntajes normalizados por género.'

#### 5.7. Diferencias entre países

A pesar de haber analizado las diferencias en los niveles de engagement entre países, estas son difíciles de interpretar debido a que la composición de las muestras difieren mucho de un país a otro. Por ejemplo, la muestra finlandesa incluye maestros de escuela y catedráticos, la muestra sudafricana solo incluye policías, por lo que las muestras están influenciadas por el grupo ocupacional. Dicho esto, apenas algunas diferencias pueden observarse entre países. Por ejemplo las más altas puntuaciones fueron detectadas en la muestra finlandesa (M=4.57), la francesa (M=4.80) y otra muestra francesa (M=4.56), respectivamente. Los puntajes más bajos para los tres aspectos del engagement se observaron en la muestra canadiense: M=3.35, M=3.41 y M=3.72, respectivamente. Las muestras francesas incluyeron vendedores mientras que

la canadiense incluyó burócratas. Por lo tanto las diferentes puntuaciones entre países pueden estar reflejando simplemente las diferencias entre grupos ocupacionales. En cualquier caso, las escalas de UWES son sensibles a las diferencias del puntaje entre países y/o grupos ocupacionales. Dado que no queda claro como deben interpretarse estas diferencias, no se establecieron normas específicas no para los países ni para los grupos ocupacionales.

#### 5.8. Versión corta

Con el fin de reducir las escalas del UWES a un máximo de tres ítems, se siguió un proceso iterativo similar al descrito en el punto 4.8. Como el ítem más característico para vigor se seleccionó: *“En mi trabajo me siento lleno de energía”*. Este ítem fue sustituido en los siguientes dos pasos por *“Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo”*, y *“Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar”*, respectivamente. El ítem original mostró los valores  $\alpha$  más altos en todas las muestras nacionales, mientras que el último, mostró los valores  $\alpha$  más altos en todas las muestras menos en la finlandesa y española. Los valores  $\alpha$  de Cronbach variaron de .60 a .87 (mediana: .76) en nueve muestras nacionales. Todos los valores  $\alpha$  excedieron el .70 a excepción de las muestras de Finlandia y Francia. Las correlaciones de las versiones más largas de 5 y 6 ítems variaron entre .80 y .96 (mediana: .91) y .82 y .96 (mediana: .90), respectivamente.

Como el ítem más característico para la dedicación se seleccionó: *“Estoy entusiasmado con mi trabajo”*. Este ítem se sustituyó por *“Mi trabajo me inspira”* y *“Estoy orgulloso del trabajo que hago”*, respectivamente. El ítem original mostró el valor  $\alpha$  más alto en todas las muestras nacionales excepto Francia, mientras que el último nos dio en mayor valor  $\alpha$  en todas las muestras a excepción de la alemana y la griega. Los valores  $\alpha$  de Cronbach variaron de .74 a .90 (mediana: .87) entre países. Las correlaciones con la versión más larga de 5 ítems variaron de .93 a .98 (mediana: .96).

Como el ítem más característico para la absorción se seleccionó: “*Estoy inmerso en mi trabajo*”. Este ítem fue sustituido por “*Me dejo llevar por mi trabajo*” y “*Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo*”, respectivamente. El ítem original mostró los valores  $\alpha$  más altos para todas las muestras excepto Sudáfrica, Francia, Canadá y Finlandia, mientras que el último mostró los valores  $\alpha$  más altos en todas las muestras menos la canadiense y la griega. Los valores  $\alpha$  de Cronbach variaron de .66 a .85 (mediana: .79). A excepción de España, todos los valores  $\alpha$  superaron el .70. Solo las correlaciones con las versiones de 5 y 6 ítems variaron entre .90 y .96 (mediana: .94), y .88 y .96 (mediana: .92), respectivamente.

Los valores  $\alpha$  de Cronbach de los 9 ítems variaron de .85 a .84 (mediana: .91) entre las 9 muestras nacionales. El valor  $\alpha$  para la base de datos completa es de .90.

## 6. Uso Práctico

En este capítulo final del manual para el test, se presentan los puntajes del UWES. Además, se presentan las normas para las versiones del UWES en diversos idiomas, las cuales están basadas en puntos de corte estadísticos.

### 6.1. Llenado y puntajes

Toma aproximadamente de 5 a 10 minutos completar el UWES, y puede aplicarse individualmente y de manera grupal. El UWES puede utilizarse tanto para una valoración individual o grupal o incluso como parte de una encuesta de satisfacción para el empleado, o una evaluación de riesgos psicosociales. Las instrucciones que se proporcionan en el formato, en la parte superior del UWES son autoaplicables (ver apéndice), pero si se creó necesario, se puede constatar si el sujeto o los sujetos entendieron las indicaciones.

Con el fin de evitar inducir o sugerir la relación directa de las respuestas con el

engagement en el trabajo, este término no se utiliza como título del cuestionario. En su lugar se utiliza un término más neutral “*Encuesta de bienestar y trabajo*” con las siglas UWES entre paréntesis.

El puntaje promedio de las tres subescalas del UWES se obtiene sumando los puntajes de cada escala en particular y dividiendo su resultado entre el número de ítems de la subescala respectiva. Por lo tanto el UWES puede arrojar tres puntajes parciales, correspondientes a cada subescala y un puntaje total dentro del rango de 0 a 6 puntos.

El capítulo 2 se refiere al contenido de los ítems y los puntajes más significativos.

## 6.2. Normas holandesas

### *Normas grupales*

Con el fin de interpretar los puntajes de un grupo de empleados en particular en alguna dimensión determinada del UWES, se pueden utilizar los puntajes promedio de la base de datos (tablas 25 y 26). Se puede utilizar un sencillo t-test para evaluar la representatividad de la diferencia entre el grupo específico a evaluar y los puntajes de la base de datos. Como se menciono anteriormente, se recomienda utilizar tanto el UWES-15 como el UWES-9, pero de cualquier manera en las tablas siguientes se incluyen los valores del UWES-17, los cuales no difieren mucho del UWES-15.

*Tabla 25:* Media (M), error estándar (ES) y desviación estándar (DS) de las dimensiones del UWES.

Dimension	UWES-9 (N = 9,679)			UWES-15 (N = 9,679)			UWES-17 (N = 2,313)		
	M	ES	DS	M	ES	DS	M	ES	DS
Vigor	4.01	.01	1.14	3.99	.01	1.1	3.99	.01	1.08
Dedicación	3.88	.01	1.38	3.91	.01	1.3	3.91	.01	1.31
Absorción	3.35	.01	1.32	3.59	.01	1.18	3.56	.01	1.18

*Tabla 26:* Media (M), error estándar (ES) y desviación estándar (DS) de las dimensiones del UWES.

Versión	N	Media	Error estándar	Desviación estándar
UWES-9	9,679	3.74	.01	1.17
UWES-15	9,679	3.82	.01	1.10
UWES-17	2,313	3.82	.01	1.09

Se pueden comparar también además de los promedios los porcentajes de los puntajes. Para que esto sea posible se recodificaron los resultados del UWES, de la siguiente manera:

- 
- 6.2.1. 0 a .99 □ 1 (una vez al año o menos)
  - 6.2.2. 1 a 1.99 □ 2 (al menos una vez al año)
  - 6.2.3. 2 a 2.99 □ 3 (al menos una vez al mes)
  - 6.2.4. 3 a 3.99 □ 4 (al menos un par de veces al mes)
  - 6.2.5. 4 a 4.99 □ 5 (al menos una vez a la semana)
  - 6.2.6. 5 a 6 □ 6 (un par de veces a la semana o diario)
- 

Las tres tablas siguientes muestran las distribuciones de las categorías de puntajes del 1 al 6 del UWES- 9, UWES-15 y UWES-17, respectivamente.

*Tabla 27:* Distribución de puntajes del UWES-9 (N = 9,679) en porcentajes.

	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje total
1	0.5	1.9	2.7	1.1
2	2.8	6.2	10.1	5.8
3	13.0	15.2	23.0	19.1
4	25.0	21.7	27.6	28.3
5	31.4	25.8	21.5	28.7
6	27.2	29.3	15.1	17.0

*Tabla 28:* Distribución de puntajes del UWES-15 (N = 9,679) en porcentajes

	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje total
1	0.6	1.7	1.2	0.8
2	3.0	6.0	6.9	4.5
3	13.7	14.9	20.6	17.5
4	27.1	23.5	29.9	29.5
5	32.4	27.4	27.0	31.2
6	23.4	26.5	14.4	16.5

*Tabla 29:* Distribución de puntajes del UWES-17 (N = 2,313) en porcentajes

	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje total
1	0.5	1.7	1.3	0.8
2	2.8	6.0	7.0	4.4
3	13.3	14.9	21.4	17.7
4	28.0	23.5	30.5	30.1
5	33.0	27.4	26.2	31.1
6	22.4	26.5	13.8	15,9

Las tablas 27 a 29 muestran que más de la mitad de los empleados obtuvieron un porcentaje promedio de 5 o 6 en las escalas de vigor y dedicación, mientras que esto es válido solo para el 40 y 45% de la escala de absorción y el puntaje total. Esto significa que una cantidad considerable de empleados obtuvieron puntajes altos en engagement, mientras que solamente el 2% reportó sentimientos de engagement, con la frecuencia de una vez al año o menos. Por

otra parte, el 20% reportó que han experimentado ese sentimiento al menos una vez a la semana, o incluso diario.

#### *Normas individuales*

Para el establecimiento de normas estadísticas para el UWES, se decidió utilizar cinco categorías: “Muy bajo”, “Bajo”, “Promedio”, “Alto” y “Muy alto”. La tabla 30 muestra la definición de estas cinco categorías. La elección se hizo a partir, entre otros aspectos, de la distribución de los ítems y considerando abarcar el índice de error estándar. Las categorías quedaron definidas como siguen:

*Tabla 30: Categorías de puntajes para el UWES*

Calificación	Limite inferior			Limite superior
Muy alto	95º percentil	≤	puntaje	
Alto	75º percentil	≤	puntaje	< 95º percentil
Promedio	25º percentil	≤	puntaje	< 75º percentil
Bajo	5º percentil	≤	puntaje	< 25º percentil
Muy bajo			puntaje	< 5º percentil



Las tablas 31 a la 33 despliegan los puntajes normalizados para el UWES-9, UWES-15 y UWES-17, respectivamente.

*Tabla 31: Puntajes normalizados para el UWES-9 (N=9,679)*

	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje total
Muy Bajo	$\leq 2.00$	$\leq 1.33$	$\leq 1.17$	$\leq 1.77$
Bajo	2.01-3.25	1.34 – 2.90	1.18 – 2.33	1.78 – 2.88
Promedio	3.26 – 4.80	2.91 – 4.70	2.34 – 4.20	2.89 – 4.66
Alto	4.81 – 5.65	4.71 – 5.69	4.21 – 5.33	4.67 – 5.50
Muy alto	$\geq 5.66$	$\geq 5.70$	$\geq 5.34$	$\geq 5.51$
M	4.01	3.88	3.35	3.74
SD	1.13	1.38	1.32	1.17
SE	.01	.01	.01	.01
Rango	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00

Tabla 32: Puntajes normalizados para el UWES-15 (N = 9,679)

	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje total
Muy Bajo	$\leq 2.00$	$\leq 1.60$	$\leq 1.60$	$\leq 1.93$
Bajo	2.01 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
Promedio	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
Alto	4.81 – 5.65	4.91 – 5.79	4.41 – 5.40	4.67 – 5.53
Muy alto	$\geq 5.66$	$\geq 5.80$	$\geq 5.41$	$\geq 5.54$
M	3.99	3.81	3.59	3.82
SD	1.11	1.31	1.18	1.10
SE	.01	.01	.01	.01
Rango	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00

Tabla 33: Puntajes normalizados para el UWES -17 (N = 2,313)

	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje total
Muy Bajo	$\leq 2.17$	$\leq 1.60$	$\leq 1.60$	$\leq 1.93$
Bajo	2.18 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
Promedio	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
Alto	4.81 – 5.60	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35	4.67 – 5.53
Muy alto	$\geq 5.61$	$\geq 5.80$	$\geq 5.36$	$\geq 5.54$
M	3.99	3.81	3.56	3.82
SD	1.08	1.31	1.10	1.10
SE	.01	.01	.01	.01
Rango	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00

### 6.3. Normas para otros idiomas

#### *Normas grupales*

Con el fin de interpretar los puntajes del UWES de cada grupo de empleados en particular, se puede utilizar el puntaje promedio de la base de datos. Una simple prueba T es suficiente para evaluar la representatividad de la diferencia entre cada grupo específico a evaluar y al puntaje de la base de datos. La tabla 34 muestra las medias, errores estándar y las desviaciones estándar de las tres dimensiones del engagement de las diferentes versiones del UWES, así como de los puntajes totales

*Tabla 34:* Media (M), error estándar (ES) y desviación estándar (DS) de las dimensiones del UWES.

Dimensión	UWES-9 (N = 12.631)			UWES-15 (N = 12.631)			UWES-15 (N = 12.631)		
	M	ES	DS	M	ES	DS	M	ES	DS
Vigor	4.18	.01	1.24	4.22	.01	1.37	4.24	.01	1.09
Dedicación	4.28	.01	1.36	4.33	.01	1.30	4.33	.01	1.36
Absorción	3.68	.01	1.43	3.82	.01	1.31	3.77	.01	1.28
Puntaje total	4.05	.01	1.19	4.12	.01	1.12	4.10	.01	1.11

Además de las medias también se pueden comparar los porcentajes del puntaje. Para lograr esto, se han recodificado los puntajes del UWES de la siguiente manera:

- 
- 0 a .99 □ 1 (Algunas veces por año)
  - 1 a 1.99 □ 2 (Una vez o menos por mes)
  - 2 a 2.99 □ 3 (Algunas veces por mes)
  - 3 a 3.99 □ 4 (Una vez por la semana)
  - 4 a 4.99 □ 5 (Algunas veces por la semana)
  - 5 a 6 □ 6 (Todos los días)
- 

Las tres tablas siguientes muestran la distribución de puntajes en seis categorías (1 a 6), pertenecientes a las versiones UWES-9, UWES-15 y UWES-17, respectivamente.

*Tabla 35:* Puntajes de distribución en porcentajes del UWES-9 (N = 12.631)

	<b>Vigor</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Absorción</b>	<b>Puntaje Total</b>
1	1.0	1.5	3.0	1.1
2	3.5	4.1	7.4	4.3
3	10.1	9.5	15.1	12.6
4	20.7	18.0	22.5	24.4
5	29.5	25.6	23.3	32.6
6	35.3	41.3	23.4	25.1

*Tabla 36: Puntajes de distribución en porcentajes del UWES-15 (N = 12.631)*

	<b>Vigor</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Absorción</b>	<b>Puntaje Total</b>
1	0.7	1.3	2.1	0.8
2	2.8	3.9	6.6	3.5
3	9.5	9.7	15.3	11.6
4	22.6	18.0	24.7	24.1
5	32.7	26.8	28.5	34.5
6	26.8	26.8	28.5	34.5

*Tabla 37: Puntajes de distribución en porcentajes del UWES-17 (N = 12.161)*

	<b>Vigor</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Absorción</b>	<b>Puntaje Total</b>
1	0.6	1.3	2.0	0.7
2	2.5	3.9	6.6	3.5
3	9.4	9.7	16.3	11.8
4	22.1	18.0	25.2	24.9
5	34.4	26.8	28.9	34.8
6	31.1	40.3	21.0	24.3

Las tablas 35 a 37 muestran que más de la mitad de los empleados presentan puntajes promedio entre 5 o 6 en las tres escalas del engagement, mientras que menos del 10% de los puntajes promedian 1 o 2. Esto significa que relativamente la mayoría de los empleados califican alto en engagement, a comparación del 2% aproximadamente que reporta sentimientos de engagement con una frecuencia de una vez al año o menos. 25% reporto que experimenta este sentimiento al menos dos veces por semana, o incluso diario.

### *Normas individuales*

Para establecer las normas estadísticas del UWES, se utilizaron cinco categorías: “Muy bajo”, “Bajo”, “Promedio”, “Alto” y “Muy alto”. La tabla 38 muestra la definición de esas cinco categorías. La distribución de los ítems fue hecha en consideración a la medida estándar de error. Las categorías se definieron de la siguiente manera:

*Tabla 38: Categorías de puntaje del UWES.*

Calificación	Limite inferior			Limite superior
Muy alto	95º percentil	≤	puntaje	
Alto	75º percentil	≤	puntaje	< 95º percentil
Medio	25º percentil	≤	puntaje	< 75º percentil
Bajo	5º percentil	≤	puntaje	< 25º percentil
Muy bajo			puntaje	< 5º percentil

Las tablas de la 39 a la 41 muestran los puntajes normalizados del UWES-9, UWES-15 y UWES-17, respectivamente.

*Tabla 39: Puntajes normativos para el UWES-9 (N = 9.679)*

	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje total
Muy Bajo	≤ 2.00	≤ 1.33	≤ 1.77	≤ 1.77
Bajo	2.01 – 3.25	1.34 – 2.90	1.18 – 2.33	1.78 – 2.88
Promedio	3.26 – 4.80	2.91 – 4.70	2.34 – 4.20	2.89 – 4.66
Alto	4.81 – 5.65	4.71 – 5.69	4.21 – 5.33	4.67 – 5.50
Muy alto	≥ 5.66	≥ 5.70	≥ 5.34	≥ 5.51
M	4.01	3.88	3.35	3.74
SD	1.13	1.38	1.32	1.17
SE	.01	.01	.01	.01
Rango	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00

*Tabla 40: Puntajes normativos para el UWES-15 (N = 9.679)*

	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje total
Muy Bajo	$\leq 2.00$	$\leq 1.60$	$\leq 1.60$	$\leq 1.93$
Bajo	2.01 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
Promedio	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
Alto	4.81 – 5.65	4.91 – 5.79	4.41 – 5.40	4.67 – 5.53
Muy alto	$\geq 5.66$	$\geq 5.80$	$\geq 5.41$	$\geq 5.54$
M	3.99	3.81	3.59	3.82
SD	1.11	1.31	1.18	1.10
SE	.01	.01	.01	.01
Rango	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00

*Tabla 41: Puntajes normativos para el UWES-17 (N = 2.313)*

	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje total
Muy Bajo	$\leq 2.17$	$\leq 1.60$	$\leq 1.60$	$\leq 1.93$
Bajo	2.18 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
Promedio	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
Alto	4.81 – 5.65	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35	4.67 – 5.53
Muy alto	$\geq 5.61$	$\geq 5.80$	$\geq 5.36$	$\geq 5.54$
M	3.99	3.81	3.56	3.82
SD	1.11	1.31	1.18	1.10
SE	.01	.01	.01	.01
Rango	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00

## 7. Conclusión

El engagement en el trabajo ha surgido recientemente como contraparte del burnout. Luego de investigar el burnout por más de 25 años, nuestras investigaciones se han ampliado hasta incluir su polo opuesto. El UWES operacionaliza este nuevo concepto de engagement en el trabajo utilizando tres escalas: Vigor, Dedicación y Absorción. Este test-manual preliminar, resume los análisis psicométricos que se han llevado a cabo utilizando dos grandes bases de datos. Una base de datos en idioma holandés que incluye casi 10,000 sujetos evaluados en Holanda y Bélgica, y una base de datos internacional que incluye casi 12,000 sujetos evaluados en nueve diferentes países.

Al parecer el UWES presenta bastantes propiedades psicométricas:

1. Las tres subescalas presentan consistencia interna y estable a lo largo del tiempo.
2. La estructura trifactorial se confirma y aparece invariable entre las muestras de los diferentes países.
3. El engagement, evaluado con el UWES se relaciona negativamente al burnout, así como aún cuando la realización personal carga sobre engagement en lugar de cargar sobre burnout.
4. El engagement se relaciona muy débilmente con la edad.
5. Los hombres muestran puntajes ligeramente más altos en engagement que las mujeres, aún cuando estas diferencias son significativas estadísticamente hablando, a nivel práctico resultan irrelevantes.
6. Las pequeñas diferencias de engagement entre grupos ocupacionales, existe, pero también carece de significado práctico.

Además de la versión para empleados también se encuentra disponible una versión para estudiantes (solamente en holandés y español). Además se desarrollo un versión corta de 9 ítems, la cual muestra características psicométricas positivas y similares a la versión más larga de 15 ítems.



En conjunto, parece que con el UWES tenemos un indicador válido y confiable que puede ser utilizado en futuras investigaciones sobre engagement en el trabajo.

## Referencias

- Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2001). *Socially induced burnout*. Paper presented at the 5th EAWOP Congress, Prague, May 16-19.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2003). The socially induced burnout model. In S.P. Shohov(Ed.), *Advances in Psychology Research* (Vol. 25; pp. 13-30). New York: Nova Science Publishers
- Bakker, A.B. Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2003). *Crossover of burnout and engagement among working couples*. Manuscript in preparation.
- Bakker, Euwema & van Dierendonck (2003). *Job resources foster engagement and motivation to change*.  
Manuscript in preparation.
- Bakker, A.B., Salanova, M., Schau feli, W.B., & Llorens, S. (2003). *Job resources and engagement: A longitudinal study*. Manuscript in preparation.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Bulters, A.J. Van Rooijen, A. & Ten Broek, E. (2002). Carrière-counseling voor artsen via internet [Career counseling for physicians via the internet]. *Medisch Contact*, 57, 454-456.
- Bouman, A.M., Te Brake, H. & Hoogstraten, J. (2002). Significant effects due to rephrasing the Maslach Burnout Inventory's personal accomplishment items. *Psychological Reports*, 91, 825-826.
- Byrne, B.M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B. (2001).  
Burnout and engagement at work as a function of demands and control.  
*Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.

Fine, S.A. & Cronshaw, S.F. (1999). *Functional job analysis: A foundation for human resources management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Hakanen, J., Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). *Job demands, job resources and their relationships with burnout and engagement among Finnish teachers*. Manuscript in preparation..

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory. Manual (3rd ed.)*. Palo Alto, CA Consulting Psychologists Press

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (in press). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*.

Schaufeli, W.B. & Van Dierendonck, D. (2000). *UBOS -- Utrechtse Burnout Schaal. Handleiding [UBOS Test Manual]*. Lisse, The Netherlands: Swets Test Services.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002a). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92

Schaufeli, W.B., Martinez, I., Marques Pinto, A. Salanova, M. & Bakker, A.B. (2002b). Burnout and engagement in university students: Across national study. *Journal of Cross- Cultural Psychology*, 33, 464-481.

Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. (2003). *Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?* Submitted for publication.

Shirom, A. (2002). Job related burnout: A review. In J.C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.). *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 245-264). American Psychological Association: Washington DC.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior (2003): A new Look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.

Waegenmakers, K. (2003). *Burnout, bevlogenheid en studieprestaties bij studenten* [Burnout, engagement and academic performance in students]. Unpublished M.A. thesis. Psychology Department, Utrecht University, The Netherlands.